

SOMMAIRE

SOMMAIRE	I
REMERCIEMENTS.....	III
LISTE DES ABREVIATIONS	IV
LISTE DE TABLEAUX	VII
LISTE DES FIGURES.....	VIII
GLOSSAIRES	IX
INTRODUCTION	1
PARTIE I : MATERIEL ET METHODE.....	6
CHAPITRE I : CADRE GÉNÉRAL DE L'ÉTUDE.....	7
SECTION I : PRÉSENTATION DU MEN.....	7
SECTION II : THÉORIE GÉNÉRALE DES FINANCES PUBLIQUES ET LES MARCHES PUBLICS.....	20
CHAPITRE II : MÉTHODOLOGIE	26
SECTION I : APPROCHE THÉORIQUE	26
SECTION II : MÉTHODE DE TRAITEMENT ET D'ANALYSE DES DONNÉES	31
PARTIE II : RÉSULTATS DE L'ÉTUDE	35
CHAPITRE III : LA PROCÉDURE D'APPLICATION DES MARCHES PUBLICS .	36
SECTION I : LA PRATIQUE DU MINISTÈRE SUR LES MARCHES D'ENTRETIEN DU VÉHICULE.....	36
SECTION II : CONTRÔLE D'EXÉCUTION DE PASSATION DES MARCHÉS PUBLICS D'ENTRETIEN DE VÉHICULE	44
CHAPITRE IV : LES FORCES ET FAIBLESSES CONSTATEES.....	48
SECTION I : FORCES.....	48
SECTION II : FAIBLESSES	52
PARTIE III : DISCUSSION ET RECOMMANDATION	56
CHAPITRE V : DISCUSSION	57
SECTION I : ANALYSE DES TENDANCES LOURDES	57
SECTION II : DISCUSSIONS SUR LA JUSTIFICATION DE L'HYPOTHESE	61
CHAPITRE VI : RECOMMANDATIONS	66

SECTION I : LES SOLUTIONS POSSIBLES.....	67
SECTION II : LES SOLUTIONS PRIORITAIRES	68
CONCLUSION.....	73
BIBLIOGRAPHIE	VIII
ANNEXES.....	X
LISTE DES ANNEXES	XV
TABLE DES MATIERES	XVI

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui nous ont appuyé et contribué à la finalisation de notre mémoire et envers qui nous dédions toute notre gratitude :

Monsieur RAMANOELINA Armand René Panja, professeur titulaire, de nous avoir accueilli parmi les étudiants durant cette année universitaire et accompagné durant nos études ;

Monsieur RAKOTO David Olivaniaina, Maître de conférences, Doyen de la faculté de l'Université d'Antananarivo grâce à qui nous avons pu poursuivre nos études à la faculté ;

Madame ANDRIANALY Saholy, Professeur titulaire et Directeur du centre d'étude et de Recherche du département gestion, de nous avoir autorisé à accéder à tous les documents académiques du département ;

Madame RANDRIAMBOLOLOLONDRABARY Corinne, Maître de conférences, pour sa grande responsabilité au sein du département Economie et Gestion ;

Madame RANDRIANIRINA Anjarasoa Mamy Lalaina, Maître de conférences, Encadreur pédagogique, de m'avoir encadré et aidé pour la réalisation de ce Mémoire ;

Madame RALIHARISOA Hermine ; Personne Responsables des Marchés Publics du MEN qui nous a conseillés, orientés dans toutes nos recherches et pour la mise à disposition des diverses documentations ;

Monsieur MAIVAGNA Fayssal Chamasse, Responsable Unité de Gestion de Passation de Marché MEN, Encadreur Professionnel, pour m'avoir accueilli pour un stage au sein de MEN Anosy ;

Mme RAHARIVOLOLONA Lucie, Formateur Professionnel Spécialisé, pour sa disponibilité à améliorer la forme de notre ouvrage en corrigeant les erreurs lexicales et grammaticales ainsi que les différentes terminologies liées au thème ;

Nous apprécions sincèrement la contribution de nos familles et collègues, notamment nos parents qui nous ont beaucoup soutenus moralement et financièrement.

Mesdames, Messieurs, nous vous adressons nos remerciements les plus chaleureux.

Enfin, ce qui n'est pas le moindre, toute ma gratitude envers DIEU sans qui ce mémoire n'a pas vu le jour : pour Votre bénédiction, Merci !

LISTE DES ABREVIATIONS

AA	: Avis d'Attribution
AAMI	: Avis d'Appel à Manifestation d'Intérêt
AAO	: Appel d'Offres Ouvert
AE	: Acte d'Engagement
AFD	: Agence Française de Développement
AGPM	: Avis Général de Passation de Marchés
AO	: Appel d'Offres
AOO	: Appel d'Offres Ouvert ;
AOR	: Appel d'Offres Restreint ;
AQUEM	: Amélioration de Qualité de l'Education Nationale
ARMP	: Autorité de Régulation des Marchés Publics
C	: Conforme
CA	: Calendrier d'Acquisition
CAO	: Commission d'Appel d'Offres
CAO	: Commission d'Appel d'Offres ;
CCAG	: Cahier des Clauses Administration Générale
CCAP	: Cahier des Clauses Administratives Particulières
CF	: Contrôle Financier
CISCO	: Circonscription Scolaire ;
CMP	: Code des Marchés Publics
CMP	: Code des Marchés Publics
CNAPMAD	: Centre National de Production de Matériel Didactiques ;
CNM	: Commission Nationale des Marchés ;
CPS	: Cahier des Prestations Spéciales
CRM	: Commission Régionale des Marchés ;

CRR	: Comité de Réglementation et de Recours
DAAF	: La Direction des Affaires Administratives et Financiers ;
DAM	: La Direction de l'Apprentissage des Métiers ;
DAMI	: Dossier d'Appel à Manifestation d'Intérêt
DAO	: Dossiers d'Appel d'Offres
DC	: Document de consultation
DES	: La Direction de l'Enseignement Secondaire ;
DG	: La Direction Générale ;
DGEFA	: La Direction Générale de l'Enseignement Fondamental et de l'Alphabétisation ;
DPAO	: Données Particulières de l'Appel d'Offres ;
DPE	: La Direction de la Planification de l'Éducation ;
DREN	: La Direction Régionale de l'Éducation Nationale ;
DRH	: La Direction des Ressources Humaines ;
DTIC	: La Direction des Technologies de l'Information et de la Communication ;
ENAM	: Ecole Nationale d'Administration de Madagascar
EPIC	: Établissements Publics à caractère Industriel et Commercial ;
F	: Fourni
FCC	: Fiches de Centralisation Comptable ;
FTI	: Fast Track Initiative
GAC	: Gestionnaire d'Activités
IC	: Instructions aux Candidat ;
IDA	: International Développement Agency
INFP	: Institut National de Formation Pédagogique ;
LF	: Loi de Finance
LOLF	: Loi Organique sur la LOI de Finance

MEN	: Ministère de l'Éducation Nationale ;
NF	: Non Fourni
NTIC	: Les Nouvelles Technologies de l'information et de la Communication ;
OC	: Offres conformes ;
OEMC	: Office de l'Éducation de Masse et du Civisme ;
ONC	: Offres non conformes ;
ONEP	: Office National de l'Enseignement Privé ;
Ord Sec	: Ordonnateur Secondaire
PNUE	: Programme des Nations Unies pour l'Environnement ;
PRMP	: Personne Responsable des Marchés Publics ;
PTA	: Plan de Travail Annuel ;
PV	: Procès-verbal ;
SC	: Substantiellement Conforme
SCTE	: Sous-commission Technique d'Évaluation ;
SCTE	: Sous-Commission Technique d'Evaluation
SE	: Société d'État ;
SIGFP	: Système Informatisé de la Gestion des Finances Publiques
SIGMP	: Systèmes Informatisés de la Gestion des Marchés Publics
SOA	: Service Opérationnel d'Activités
TDR	: Terme de Référence
TVA	: Taxe sur la Valeur Ajouté ;
UGPM	: Unité de Gestion des Passations de Marchés
UNICEF	: United Nation Children's Fund

LISTE DE TABLEAUX

Tableau n° I : Objectifs par mission du MEN	8
Tableau n° II : Document de suivi de performance 2009	9
Tableau n° III : document de suivi de programme	10
Tableau n° IV: Programme d'Investissement Public PIP 2007-2011 tranche 2007	13
Tableau n° V : Analyse descriptive de clarification du contenu de DC.....	38
Tableau n° VI : analyse descriptive le mode de passation utilisée pour lancer DC	38
Tableau n° VII : La réception des offres et l'ouverture de plis.....	39
Tableau n° VIII : analyse descriptive sur la conformité du contenu de la soumission par rapport aux spécifications techniques requises	40
Tableau n° IX : analyse descriptive sur l'absence de pièces techniques adéquats et du fournisseur qualifié.....	41
Tableau n° X : analyse descriptive sur la réception et l'acceptation de l'offre d'entretien de véhicule	41
Tableau n° XI : La comparaison de spécification technique.....	45
Tableau n° XII : Les candidats participants pour le marché de fourniture de bureaux année 2018.....	47

LISTE DES FIGURES

Figure n° 1: Organigramme de Ministère de l'Education Nationale	15
Figure n° 2 : Organigramme de la direction PRMP	17
Figure n° 3 : Les seuils.....	30
Figure n° 4: Les différentes étapes dans la réalisation de la commande publique.....	31
Figure n° 5 : Résumé de pratique de ce ministère sur la passation de marché public.....	43

GLOSSAIRES

Attributaire : Signifie le Candidat en faveur de laquelle une décision d'attribuer le Marché a été prise par la Personne Responsable des Marchés Publics, sur proposition de la Commission d'Appel d'Offres.

Autorité de Régulation des Marchés Publics (ARMP) : Désigne l'organisme chargé de contrôle et de réguler les marchés publics. Elle est constituée de deux entités distinctes indépendantes : le Comité de Réglementation et des Recours en matière d'attribution des marchés publics (CRR) et la Commission Nationale des Marchés Publics (CNM) stipulée dans l'article 54 du Code des Marchés Publics.

Avis d'Appel d'Offres Ouvert (AAO) : Désigne l'avis spécifique d'appel à la concurrence publié conformément au modèle type établi par Arrête du Ministère Chargé des Finances ainsi qu'aux dispositions de l'article 18.1 du Code des marchés Publics pour informer les Candidats potentiels qui souhaitent remettre une offre.

Cahier des Clauses Administratives Générales (CCAG) : Désigne le document inclus dans le Cahier des Prescriptions Spéciales contenant les dispositions dérogeant au CCAG et qui permet de préciser les obligations contractuelles reflétant les circonstances particulières de l'appel d'offre concerné.

Cahier des Prescriptions Communes (CPC) : Désigne le document réunissant l'ensemble des techniques applicables à tous les marchés de même nature : fournitures, services ou travaux de même nature.

Cahier des Prescription Spéciales (CPS) : Désigne le document visé par l'article 31 du Code des Marchés Publics, comprenant le Cahier des Clauses Administratives Particulières et les Spécifications Techniques et qui ne peut être modifié ni complété par les candidats qui doivent souscrire à ses dispositions.

Candidat : désigne la personne qui soumet un dossier en réponse à une offre : il postule pour avoir le marché proposé.

CCAP : Le cahier des clauses administratives particulières est le document contractuel qui fixe les dispositions administratives propres à chaque marché et regroupant l'ensemble des stipulations d'ordre juridique et financières régissant l'exécution du marché, telles que les conditions de règlement, de financement, les éventuelles garanties, les conditions de livraison, les pénalités, ...

Ce glossaire est essentiellement établi à l'intention des utilisateurs pour faciliter leur compréhension et usage du présent manuel de procédure. En cas de doute sur la portée d'un mot ou d'une expression, seul le contexte du code et de ses textes d'application devra être retenu.

Code d'Ethique : Signifie le Code d'Ethique des Marchés Publics instauré par le décret 2006-qui doit être observé par tout acteur des marchés publics (PRMP, Unité de Gestion de Passation des Marchés Commission d'Appel d'Offres candidats...)

Code des Marchés Publics (CMP) : Désigne la loi définissant les règles générales régissant les marchés publics

Dossier d'Appel d'Offres (DAO) : Signifie le dossier élaboré par la Personne Responsable des Marchés Publics. Il contient les informations nécessaires à la réalisation de marchés de fournitures, de services et travaux, aidant aux candidats à établir pour pouvoir remettre leur l'offre.

INTRODUCTION

Dans le monde entier, on parlera des marchés publics et l'on pourrait en constituer ses données. Pour répondre à ses besoins, l'administration publique a le choix entre utiliser leurs moyens internes ou faire appel à des opérateurs économiques par contrat. Ceux-ci disposent de cette alternative quant à la manière d'assurer la satisfaction de leurs besoins. Il s'agit là de la seule manifestation de la liberté contractuelle des personnes publiques.

Au moment où ces personnes publiques optent pour la voie contractuelle, des limitations importantes sont apportées à cette liberté pourtant constitutionnellement reconnue. Si le contrat envisagé répond à la définition du marché public, telle qu'elle est énoncée à l'article premier du Code des marchés publics, sa passation est soumise à une réglementation spécifique et détaillée qui régit chaque étape menant à la signature du contrat. Elles n'organisent donc pas la passation de leurs contrats à leur guise, ce qui constitue une limitation radicale à la liberté contractuelle.

La raison d'être de ces règles est le respect des principes fondamentaux de la commande publique : la liberté d'accès à la commande publique, l'égalité de traitement des candidats et la transparence des procédures. Ces principes imposent que le cocontractant soit déterminé suite à une procédure de publicité et de mise en concurrence. C'est précisément ce qu'organisent les procédures de passation dans le Code des marchés publics.

Il est à préciser que les marchés publics concernent des achats et/ou services effectués par les opérateurs économiques pour l'Etat et les établissements publics en vue de satisfaire des besoins d'intérêt général et pour le bien-être de la population. Ainsi, ils possèdent une importance économique tout en faisant partie intégrante des finances publiques. Dans la plupart des Pays en voie de Développement, les marchés publics représentent des dépenses publiques importantes qui se confirment par leur valeur ajoutée au niveau du Produit Intérieur Brut (PIB). À Madagascar, la passation des marchés publics concerne approximativement 15 à 30% du Produit Intérieur Brut (PIB) et touche tous les secteurs de l'économie. De ce fait, une bonne gestion des marchés publics permet de réaliser des économies sur les dépenses publiques et de contribuer efficacement à la lutte contre la pauvreté. Les marchés publics constituent alors les principaux leviers de la croissance et du développement d'un pays. Cela revient à dire que la gestion efficace des achats publics alimente aussi la concurrence et la compétitivité sur les marchés et supporte le développement durable au niveau national. La mise en place de systèmes nationaux efficaces de gestion et contrôle des marchés publics a souvent été mise à mal par des ressources humaines souvent corrompues. Depuis, se sont

ajoutées à ce défi, la nécessité de travailler parallèlement avec différents cadres juridiques toujours plus complexes, l'internationalisation des marchés publics et l'évolution des mécanismes sophistiqués associés aux contrats et aux appels d'offres.

Pourtant, aucune croissance ni un développement économique à travers la réalisation des commandes publiques ne seraient possibles sans une nouvelle gestion des affaires publiques prenant en considération le phénomène des ressources, dont les ressources budgétaires et financières de l'Etat, face aux besoins ressentis. Conscient de cette situation, dans le cadre de la gestion des finances publiques, le gouvernement malgache a pris l'initiative d'engager une réforme du système afin d'instaurer une bonne gouvernance au sein du commerce financier de l'Etat en vue d'accroître l'efficacité et l'efficience de l'Administration. En effet, les opérations économiques, doivent faire preuve de sincérité et de rigueur pour offrir les meilleurs services.

En parallèle, la Loi instituant la constitution budgétaire et financière de l'Etat malgache, la Loi Organique N° 2004-007 sur Les Lois de Finances (LOLF) du 24 juillet 2004, axée sur la gestion des dépenses publiques sont promulguées. Collectivement à cela, au niveau de la passation des marchés publics et la procédure de marché public, le Code des Marchés Publics a été mis en place. A propos de ce dernier, la Loi n° 2004-009 du 26 juillet 2004 reste en vigueur jusqu'à l'effectivité de la nouvelle Loi n° 2016-055 du 25 janvier 2017 portant Code des Marchés Publics. Ce nouveau code est basé sur le cadre législatif, disponible pour tout public en version Malagasy et Française. Par conséquent, l'Autorité de Régulation des Marchés Publics a conçu ce document qui met en relief chaque disposition respective en version Malagasy et Française. L'on peut affirmer que cet outil facilite la lecture et la compréhension du contenu de ce nouveau cadre législatif.

Il est à noter que le Code des Marchés Publics doit être compatible avec les objectifs d'efficacité des dépenses publiques ; Il décrit la procédure à suivre, l'attribution et la règle de comportement des différents acteurs des marchés publics dont la PRMP, la garante de l'efficience et de l'efficacité de la gestion des deniers publics axés sur les achats et les investissements par l'entité.

Actuellement, Madagascar est situé dans la quatrième république. Le Président de la République a pour objectif le développement de l'économie de notre pays en remédiant les imperfections et les défaillances du système et des stratégies constatées antérieurement. Ainsi, toutes les entités et institutions aussi bien privées que publiques sont alors vivement invitées à améliorer leurs méthodologies de travail, et notamment leurs méthodes de gestion. Le Ministère de l'Education Nationale ne s'en écarte pas, vu l'importance et l'impact de son

intervention sur le plan national puisqu'il contribue au développement de la nation en ressources humaines en ayant l'objectif de former de citoyens responsables.

Actuellement, Madagascar est situé dans la quatrième république. Le Président de la République a pour objectif le développement de l'économie du pays en remédiant les imperfections et les défaillances du système et des stratégies constatées antérieurement.

Ainsi, toutes les entités et institutions aussi bien privées que publiques sont alors vivement invitées à améliorer leurs méthodologies de travail et notamment leurs méthodes de gestion. Le Ministère de l'Education Nationale (MEN) ne s'en écarte pas, vu l'importance et l'impact de son intervention sur le plan national puisqu'il contribue au développement de la nation en ressources humaines en ayant l'objectif de former de citoyens responsables.

Le respect de l'application de code des marchés publics pourrait-il améliorer la gestion publique de l'Etat ?

A Madagascar, le détournement de fonds publics et la corruption au niveau de marchés publics font l'objet d'observation de tous les médias et de la population dans son ensemble. Des marchés publics sont octroyés sans qu'ils fassent l'objet d'appel d'offre public en bonne et due forme. Des travaux sont réceptionnés alors que leur réalisation n'est pas effective. Des marchés sont donnés à des personnes de la relation, il semble que le code en vigueur n'est pas respecté et nuit énormément à la gestion du denier public.

De ces observations publiques découle la problématique que le respect de code des marchés publics pourrait constituer une solution à ces problèmes fondamentaux.

C'est la raison pour laquelle nous avons posé la question suivante : « **Quelles sont les mesures appropriées pour que les principes généraux régissant les marchés publics soient respectés ?** »

Ainsi, l'idée de cette étude découle de ces différentes constatations et a pour thème : « **MARCHES PUBLICS, OUTILS DE L'EFFICACITE DE LA GESTION PUBLIQUE : Cas de prestation de service d'entretien de véhicule de Ministère de l'Education Nationale** ».

L'objectif Général de ce mémoire est d'améliorer la gestion des marchés publics. Ainsi, le premier objectif spécifique est l'application du code des marchés publics. Le deuxième objectif spécifique est d'aider l'Etat à réaliser ses activités. De ce fait, cette analyse

consiste à apporter les améliorations possibles qui seront mise à la disposition du ministère afin de l'aider à une meilleure application de la réglementation des marchés publics.

De ces objectifs spécifiques découlent les deux hypothèses suivantes :

H1 : L'application du code des marchés publics favorise la bonne gouvernance.

H2 : Le code des marchés publics est le garant de bonne gestion du dénier public.

En outre, le MEN proprement dit, est représenté par ses DREN au niveau des régions, et couvre tout le territoire national. Ses responsabilités sont donc grandes et importantes pour assurer la bonne marche des missions qui lui sont confiées. Parmi ces responsabilités, est la gestion des ressources financières dans celles qui se rapportent au domaine financier sur lequel nos recherches se sont focalisées pour mettre en pratique et confronter nos études théoriques aux réalités sur le terrain.

Notre stage de trois (03) mois a été effectué dans une des directions transversales de cette institution à savoir, au sein de la Direction de la Personne Responsable de Marchés Publics (PRMP). Cette direction a pour charge de conduire la procédure de passation du marché depuis le choix de cette dernière jusqu'à la notification du titulaire et l'approbation du marché définitif du MEN ainsi que le suivi de la réalisation du marché.

Suite à notre intégration dans le Ministère, nous pensons être en mesure de constater le contexte que le MEN se doit de suivre face à cette haute responsabilité qui repose sur ses épaules afin d'adapter leur Plan de Travail Annuel (PTA) conformément aux besoins de la direction responsable de la passation de marché public. Etant un des moyens contribuant à l'atteinte de l'objectif qui est le développement, nombreux sont les pays à vouloir instaurer un système performant en matière de marchés publics. Pour cela, la mise en place des lois, des codes, et des organes compétents, de suivi des procédures dans chaque processus de réalisation de la commande publique s'avère nécessaire. Cette mise en place de ces organes vise l'amélioration du système pour une meilleure transparence.

Concernant la méthodologie, le principe et la loi sur les marchés publics ont été décortiqués. Pour ce faire, la réglementation actuelle a été étudiée, les instructions et notes relatives à l'application des procédures de marchés publics ont été mises en évidence afin d'asseoir la théorie générale et les principes sur les marchés publics. De même, des documentations sur la gestion des finances publiques ont été exploitées pour assimiler les théories et principes en vigueur. Pour une meilleure efficacité de cette étude, nous avons opté pour les démarches suivantes : un entretien individuel qui consiste à interviewer en présentiel un membre de l'Unité de Gestion des Passations de Marchés (UGPM) en service auprès de la

Personne Responsable du Marché Public du Ministère de l'Education Nationale, une consultation des documents internes comme les données secondaires, des documents de formation. Enfin, nous avons privilégiés des recherches sur internet en visitant des sites web pour recueillir les informations nécessaires à notre travail. Tout cela est renforcé par des parcours pédagogiques en Comptabilité Audit et Contrôle dispensés au sein de l'Université d'Antananarivo « mention Gestion. »

Avant d'entrer dans le vif du sujet, nous aimerions présenter notre travail qui comprend trois parties.

La première partie est consacrée aux matériels et méthodes qui exposeront deux chapitres, à savoir, le cadre générale de l'étude et la méthodologie de recherche.

La deuxième s'est focalisée sur le résultat de cette recherche comportant deux chapitres qui expliqueront d'une part, la procédure d'application de marché public et d'autre part, les acquis positifs et les limites constatés par rapport à la théorie générale du marché public, l'approche théorique et la procédure du marché public.

Pour terminer, nous avons réservé un axe de discussion suivi de recommandations.

PARTIE I : MATERIEL ET METHODE

La partie qui traite des généralités se-subdivise en deux Chapitres : le premier est axé sur le cadre générale de l'étude. Ce passage permet de mettre en exergue l'historique, plus précisément, la présentation de l'organigramme et des différentes fonctions de ce Ministère. Il est aussi une occasion pour aborder les activités et les objectifs de ce même Ministère, les missions ainsi que les attributions confiées à la Direction Générale. La deuxième section présente la théorie générale des finances publiques et des marchés publics. Le deuxième chapitre consiste à énoncer la méthodologie de recherche. Il se décompose en deux sections qui portent respectivement sur l'approche théorique relative à la théorie du budget de programme à la théorie des marchés publics, développés dans la première section et sur la méthode de collecte de traitement et d'analyse des données à savoir : la documentation, l'internet, l'entretien, et les limites de l'étude.

CHAPITRE I : CADRE GÉNÉRAL DE L'ÉTUDE

Ce chapitre a pour objectif de présenter le Ministère de l'Éducation Nationale, aussi bien à l'époque actuelle que par le passé. L'historique est long, mais nous nous contenterons de relater les étapes que nous jugeons nécessaires à notre travail à travers deux sections. Tous d'abord, nous allons trouver dans la première la présentation globale du Ministère de l'Éducation nationale et par la suite la théorie générale sur les finances publiques et sur les marchés publics.

SECTION I : PRÉSENTATION DU MEN

Dans cette section, nous allons présenter l'Etat-civil, la mission et l'objectif programme du MEN. Par la suite, nous allons constater ensemble que l'historique de ce ministère fait apparaître le changement successif au sein de ce Ministère.

1. Etat-civil e

Le Ministère de l'Education Nationale est un établissement public œuvrant dans le domaine de l'éducation et d'alphabétisation. Son siège social est situé à Anosy et c'est à ce lieu que se trouvent plusieurs directions et services au niveau de l'administration centrale. Nous allons détailler brièvement ci-après son état civil :

- Dénomination ou Raison Sociale : Administration publique
- Date de création : 1959
- Adresse du siège social : Tranoboribory Anosy
- Téléphone : 020 22 671 40
- Site web : WWW.MEN.gov

2. Missions

Le ministère de l'Éducation nationale met en œuvre et exécute la politique générale de l'État en matière d'Éducation nationale, et de l'alphabétisation. À ce titre, il veille particulièrement à la réforme de tout système éducatif national pour répondre aux besoins actuels et futurs de la Nation. Cela est stipulé par le décret N° 2009-1172 du 08 mai 2009.

Le ministère de l'Éducation nationale est notamment chargé d'assurer une éducation de qualité pour tous les malgaches et de lutter contre l'analphabétisme et la pauvreté, et ensuite, de créer un système d'éducation fondamentale et préscolaire performant. Il est également chargé d'améliorer le système d'enseignement secondaire.

Le Ministère de l'Éducation nationale ne se limite pas au secteur de l'Éducation : il a un rôle important au niveau du développement du pays, c'est-à-dire qu'il a pour mission de promouvoir le développement des savoirs fondamentaux, du civisme et du savoir-faire indispensable à l'essor économique, social et culturel de Madagascar. La dernière mission assurée par le ministère de l'Éducation nationale consiste en la diffusion des savoirs par tous les moyens vers les différentes couches de la population malgache en vue de résoudre leur problème pratique dans le sens du progrès.

D'après notre recherche, le Ministère de l'Éducation Nationale, à cinq missions réparties comme suit selon le document de suivi de performance 2008.

Tableau n° I : Objectifs par mission du MEN

Missions	Objectifs
Administration et coordination	Améliorer la qualité des services publics Décentraliser et déconcentrer les décisions, les services et les ressources.
Éducation primaire	Assurer l'amélioration de la qualité de l'enseignement fondamental du premier cycle et l'universalité d'un enseignement primaire de 7ans.
Secondaire général	Assurer la qualité et l'efficacité de l'enseignement fondamental du second cycle.

Source: *Revue de l'exécution budgétaire du MEN, année 2008.*

Ce tableau nous permet de constater dans la première colonne les différents types de missions assumées par le Ministère de la l'Éducation nationale, et dans la deuxième colonne les objectifs relatifs à chaque mission.

On remarque que ces différentes missions sont citées par ordre d'importance. L'administration et la coordination occupent ainsi la première ligne, suivies par l'Éducation primaire. C'est-à-dire qu'on accorde plus d'importance à l'éducation de base.

3. Objectifs

Le Ministère a pour objectifs principaux d'apporter au peuple malgache l'opportunité de recevoir une éducation en bonne et due forme et ce, pour assurer à la fois l'éducation fondamentale et l'enseignement secondaire afin que la majeure partie de la population puissent lire et écrire. Il améliore la qualité des services publics en partageant les ressources ainsi qu'en déconcentrant et décentralisant les décisions. Ainsi, il renforce toutes les prestations de services publics et décentralise l'administration publique. Il crée en outre un

enseignement primaire performant et intensifie le système d'enseignement secondaire. Il doit apporter le maximum d'outils et de méthodes pour atteindre les objectifs fixés.

Tableau n° II : Document de suivi de performance 2009

CODES OBJECTIFS	OBJECTIFS
027-1	Renforcer les prestations de services publics
027-2	Décentraliser l'administration publique
304-1	Assurer l'accès de tous les enfants aux opportunités de développement avant leurs véritables scolarisations
305-1	Créer un enseignement primaire performant
306-1	Intensifier le système d'éducation fondamentale de second cycle (collège)
307-1	Mettre fin à l'analphabétisme
308-1	Améliorer le système d'enseignement secondaire ou lycée

Source : <http://www.education.gov.mg/lequipe-ministerielle/mission-et-organisation-du-ministère.consulter> 12 Décembre 2018 à 14h20mn.

Tous ces points sont à mettre sur pied afin de pouvoir obtenir un meilleur rendement du point de vue stratégie et efficacité du plan d'action entrepris par le MEN. C'est dans ce but que le Ministère de l'Education National a fixé ses objectifs afin d'évaluer les performances passées et d'accentuer les perspectives à venir.

Le programme est le regroupement des crédits destinés à mettre en œuvre une action ou un ensemble cohérent d'actions relevant d'un ministère et auxquels sont associés des objectifs précis, définis en fonction de la finalité d'intérêt général ainsi que des résultats attendus et faisant l'objet d'une évaluation. (LOLF article 9 alinéas 3). Le Ministère a neuf (09) programmes : administration et coordination (Mission 870 : enseignement fondamental et alphabétisation) ; petite enfance ; enseignement fondamental du premier cycle ; enseignement fondamental du second cycle ; alphabétisation et enseignement Secondaire.

Nous pouvons citer ci-dessous le programme mis en place par le Ministère selon les codes programmes correspondants.

Tableau n° III : document de suivi de programme

CODE PROGRAMME	PROGRAMMES
027	Administration et Coordination
304	Petite Enfance
305	Enseignement Fondamentale de 1 ^{er} cycle
306	Enseignement Fondamentale du 2 nd cycle
307	Alphabétisation
308	Administration et Coordination

Source : <http://www.education.gov.mg/lequipe-ministerielle/mission-et-organisation-du-ministère.consulter> 12 Décembre 2018 à 14h20mn.

4. Historique

La dénomination du Ministère de l'Éducation nationale a été modifiée plusieurs fois selon les décisions prises par le Gouvernement malgache dans le secteur de l'Éducation nationale. Ainsi, à chaque changement de gouvernement, l'appellation du Ministère de l'Éducation nationale a subi un changement.

Le 14 Mai 1959, suite à l'indépendance de Madagascar, M. Laurent BOTOKEY fut nommé secrétaire d'Etat auprès de la Présidence chargée de l'Education Nationale, par le décret n° 59-04/PR. L'enseignement dispensé en ce temps était en français sauf pour la discipline malagasy. Il est donc l'un des premiers créateurs et fondateurs du « *Trano Boribory Anosy* ». Son mandat duré 12 ans.

Le mouvement estudiantin de 1972 avait obligé le Président de la République Philibert TSIRANANA à limoger le Ministre BOTOKEY. Fut nommé à sa place M. RANOHAVIMANANA Norbert., professeur de mathématique dit « RAMOSE » en Mai 1972. Une semaine après sa nomination, RAMOSE fut, lui aussi, déstabilisé par le mouvement populaire. Le président Philibert TSIRANANA donna le plein pouvoir au Gal G.RAMANANTSOA.

Le 27 Mai 1972 jusqu'en février 1975, le Général Gabriel RAMANANTSOA, Chef d'Etat et du Gouvernement nomma le Dr MANAMBELO Justin, Ministre de l'ENAC. Les internes de l'Ecole Normale de Mahamasina organisèrent une manifestation de protestation

contre certains responsables nommés par le nouveau Ministre. Le Général RAMANANTSOA passa le flambeau au Colonel Richard RATSIMANDRAVA.

En 1975, M. Justin RAKOTONIAINA, Ministre de l'Education Nationale, mentionné auteur du livre « EDUCATION SOCIALISTE ET REVOLUTION » avait essayé d'appliquer le Livre Rouge, base de la Révolution Socialiste Malagasy : Décentralisation et Démocratisation de l'Enseignement.

Le 20 août 1976 jusqu'au 03/08/1977, M. François de Paul RABOTOSON, remplaça M. Justin RAKOTONIAINA, nommé Premier Ministre. La politique d'éducation contenue dans le Livre Rouge avait continué d'être appliquée.

De 1977 à 1983, M. Théophile ANDRIANOELISOA fut nommé Ministre de l'Enseignement Secondaire et de l'Education de Base (MINESEB). Il est le principal membre fondateur du syndicat SEREMA. La loi 78-040 fut promulguée et commença alors la malgachisation, la démocratisation et la décentralisation de l'enseignement.

De 1983 à 1989, M. ZENY Charles, venant d'obtenir son diplôme en Sciences de l'Education, fut rappelé au pays par le Président de la République pour occuper le poste de Ministre de l'ESEB. Il avait une conviction ferme en la malgachisation, et poussa ses administrés à faire des « *efforts pour l'amélioration qualitative de l'enseignement* ».

Le 17 août 1989 jusqu'à 1991, il fut nommé Ministre de l'ESEB. Il continua l'amélioration qualitative de l'enseignement. Le CRESED commença ainsi à être appliqué.

En 1991, le mouvement populaire de la place du 13 mai s'intensifia. Mr. Jacquit Nivoson SIMON est nommé Ministre de la transition. Il prôna le dialogue entre les responsables et les employés pour plus d'ouverture et d'efficacité.

En 1992 jusqu'en 1995, M. FANONY Fulgence fut nommé Ministre de l'ESEB du gouvernement insurrectionnel de la place du 13 mai. Il entra au MINESEB et occupa un bureau quelconque sur tractation avec le ministre en place. Finalement, il fut nommé officiellement par le Premier Ministre RAZANAMASY Guy Willy. Il avait eu une politique de retour de la langue française comme langue d'enseignement : cette décision avait été déclarée de façon péremptoire dans ses journées et ses interventions.

En 1996, M. RAKOTONIRAINY Germain fut nommé Ministre de l'Education Nationale. Il avait eu pour programme la revalorisation de la fonction enseignante et la réhabilitation de la dignité de l'éducateur.

De 1997 à 2002, M. Jacquit Nivoson SIMON revint au ministère et initia « le Programme National d'Amélioration de l'Enseignement » PNAE 2, qui fut adopté par le gouvernement en Décembre 1997 ; début et fin du programme janvier 1998-2003. Concernant le taux de scolarisation, le PNAE 2 s'était fixé 70% d'enfants scolarisés pour la fin de l'année 2000. Ce taux est dépassé car il atteint toujours pour cette année les 71,5% des enfants scolarisables.

Le 04 mars 2002 M. RAZAFINDRANDRIATSIMANIRY Michel fut nommé Ministre de l'Education Nationale par le décret n°2002-002.

En janvier 2004 M. RAZAFINJATOVO Haja Nirina fut nommé Ministre de l'Education Nationale et de la Recherche Scientifique par le décret n°2004-001. Il continua jusqu'en janvier 2007 par le décret n°2007.

En octobre 2007, M. RADAVIDSON Benjamin Andriamparany fut nommé Ministre de l'Education Nationale.

En avril 2008, Mme. RALAMBOMANANA Stangeline fut nommé Ministre de l'Education Nationale par le décret n°2008-427 et M. ZAFILAHY Yingvah fut nommé vice-ministre chargé de l'enseignement supérieur et de la formation technique et professionnelle par le décret n°2008-427. Le décret n°2008-179, portant réforme du système de l'enseignement supérieur et de la recherche en vue de la mise en place du système « Licence, Master, Doctorat ».

En mars 2009, M. RAZAFIMANAZATO Julien fut nommé Ministre de l'Education Nationale par le décret n°2009-002/HAT.

En mars 2011, M. Jean Jacques RABENIRINA fut nommé Ministre de l'Éducation Nationale par le décret n°2011-137.

En Octobre 2011, MANORO Régis fut nommé Ministre de l'Éducation Nationale par le décret n°2011-653.

En Avril 2014, M. RABARY Andrianiana Paul fut nommé Ministre de l'Éducation Nationale par le décret n°2014-200.

En Janvier 2015, M. RABARY Andrianiana Paul fut nommé Ministre de l'Éducation Nationale par le décret n°2015-021,

En Avril 2016, M. RABARY Andrianiana Paul fut nommé Ministre de l'Éducation Nationale par le décret n°2016-265.

En Juin 2018, HORACE Gatién fut nommé Ministre de l'Education Nationale par le décret n° 2018-540 du 11 Juin 2018 jusqu'à aujourd'hui.

5. Localisation

Le Ministère de l'Education Nationale se situe au centre-ville d'Antananarivo dans le quartier appelé Anosy. Elle dispose d'environ 2000 agents qui se répartissent dans les différentes Directions que présentées dans l'organigramme ci-dessous.

6. Tutelle

Dans le cadre de la mondialisation, des réformes pédagogiques et administratives, le MEN est ouvert à tous et entretient des échanges avec les organismes sous tutelle et les services rattachés ainsi qu'avec les partenaires techniques et financiers (PTF).

7. Partenariat

Le MEN travaille en étroite collaboration avec les partenaires techniques et financiers (PTF), locaux ou internationaux. Les bailleurs de fonds et les PTF financent certains projets de cette Institution. Par définition, un « bailleur de fonds », c'est quelqu'un qui apporte de l'argent, qui fournit les fonds nécessaires (à une entreprise, à un projet, etc.), quelqu'un qui prend en charge le « financement » ou participe à ce financement. Les bailleurs de fonds sont des organismes qui octroient des fonds, soit par emprunt Etat soit par subvention, pour l'investissement des projets du MEN. Les financements externes effectués par ces PTF sont renfermés dans le Programme d'Investissement Public (PIP) dont voici une liste non exhaustive de projets qui ont déjà été financés par ces investisseurs étrangers en 2007. Les PTF aident une institution sous forme d'expertise, offrent un appui infrastructurel, matériel et financier.

Tableau n° IV: Programme d'Investissement Public PIP 2007-2011 tranche 2007

Bailleur de fonds	Projets	Nature de financement
UNICEF(United Nation Children's Fund)	CNRE : Programme national de nutrition	Subvention
IDA (International Développement Agency)	Recherche thématique du projet de soutien au développement rural	Emprunt Etat
PNUE (Programme des Nations Unies pour l'Environnement)	Conservation in situ d'espèces sauvages apparentées	Subvention

AFD (Agence Française de Développement)	AQUEM (Amélioration de Qualité de l'Education à Madagascar)	Subvention
FTI (Fast Track Initiative)	Education Pour Tous	Subvention

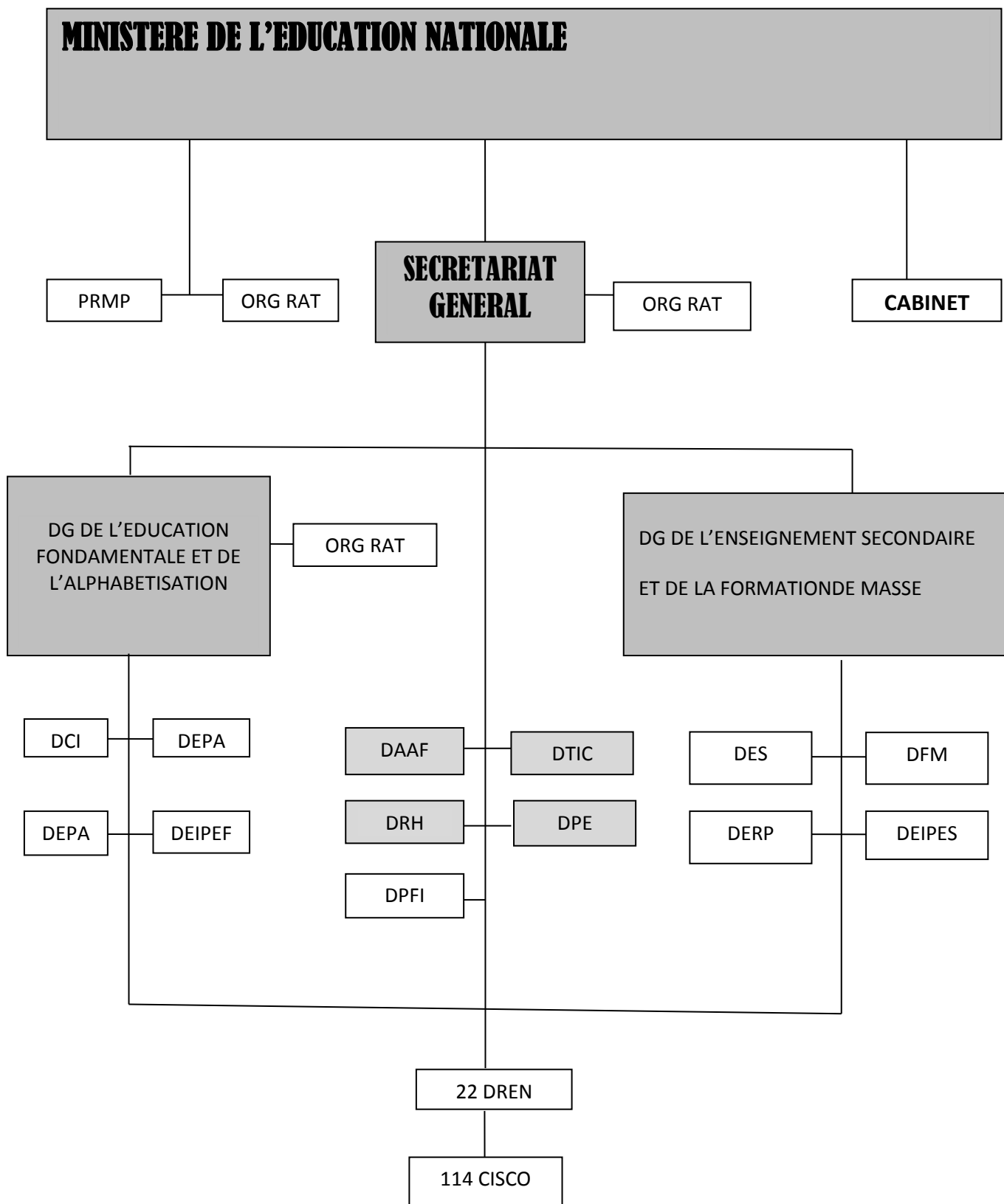
Source : <http://www.education.gov.mg/lequipe-ministerielle/mission-et-organisation-du-ministère.consulter> 12 Décembre 2018 à 14h20mn.

8. Organigramme du MEN

L'organigramme est un moyen de représenter schématiquement la structure du Ministère qui est composé hiérarchiquement de :

- ❖ un ministre chef d'institution ;
- ❖ un cabinet rattaché directement au ministre ;
- ❖ une personne responsable de la passation de marché avec un organisme rattaché ;
- ❖ un secrétariat général rattaché par les deux directions qui sont la Direction Générale de l'Education Fondamentale et de l'Alphabétisation avec ses quatre directions : DEF, DEPA, DCI, DEIPEF, DPFI, DPE, DAAF, DRH, DTIC et la Direction Générale de l'Enseignement Fondamentale et de l'alphabétisation DGEFA, la Direction Général de l'Enseignement Secondaire et de la Formation de Masse DGESFM. Ce dernier se compose également de quatre directions qui sont le DES, le DFM, le DERP, et le DEIPES ;
- ❖ vingt-deux DREN ;
- ❖ cent quatorze CISCO.

Figure n° 1: Organigramme de Ministère de l'Education Nationale



Source : <http://www.education.gov.mg/lequipe-ministerielle/mission-et-organisation-du-ministere/>
consulte novembre 2108 à 15h30.

8.1. Les différentes attributions de chaque tâche :

Le Ministère de l'Education Nationale a pour but d'éliminer le taux d'analphabétisation, d'assurer une éducation de qualité pour tous les malgaches et d'améliorer le système d'enseignement secondaire.

Le Ministère exerce la tutelle directe des établissements éducatifs publics et privés relevant de son domaine de compétence ainsi que des organismes sous tutelle ou rattachés dont l'objet est lié à l'éducation.

Les personnes responsables des marchés publics sont les personnes habilitées à signer les marchés de l'autorité contractante. Elles sont chargées de conduire la procédure de passation de marché depuis le choix de cette dernière jusqu'à la notification du titulaire et à l'approbation du marché définitif. Elles sont au rang de Directeur de Ministère.

- ❖ Le cabinet du Ministre assiste techniquement et politiquement le ministère dans l'accomplissement de sa mission. Le Directeur de cabinet est chargé d'instruire et de traiter les dossiers, suivant les directives du Ministre et d'exécuter les décisions y afférentes. Il est responsable du fonctionnement de son cabinet composé de : 03 Inspecteurs, 03 conseillers techniques, 03 chargés de mission, 01 chef du protocole, 01 secrétariat et 01 attaché de presse.
- ❖ Le secrétaire général (SG) seconde le ministre dans l'exercice de ses attributions administratives et techniques. Il a pour mission d'assurer la coordination, l'harmonisation et le suivi des activités des directions générales, des organismes sous tutelle et rattachés et des services du Ministère de l'Education Nationale. A ce titre, il est responsable de l'administration du Ministère et a autorité sur les Directeurs Généraux, les Directeurs du Ministère et les Directeurs des organismes sous-tutelle et rattachés au Ministère de l'Education Nationale. Le SG est nommé par décret lors d'un conseil des ministres. Il est composé de : la DGEFA ; la DGSM. ; la DAAF ; la DPE et la DTIC.
- ❖ La Direction Générale de l'Education Fondamentale et de l'Alphabétisation (DGEFA) assure l'élaboration et la mise en œuvre de la politique du ministère en matière d'éducation fondamentale et d'alphabétisation. La DGEFA est dirigée par un DG nommé par décret pris en conseil de ministres, sur proposition du Ministre de l'éducation nationale.

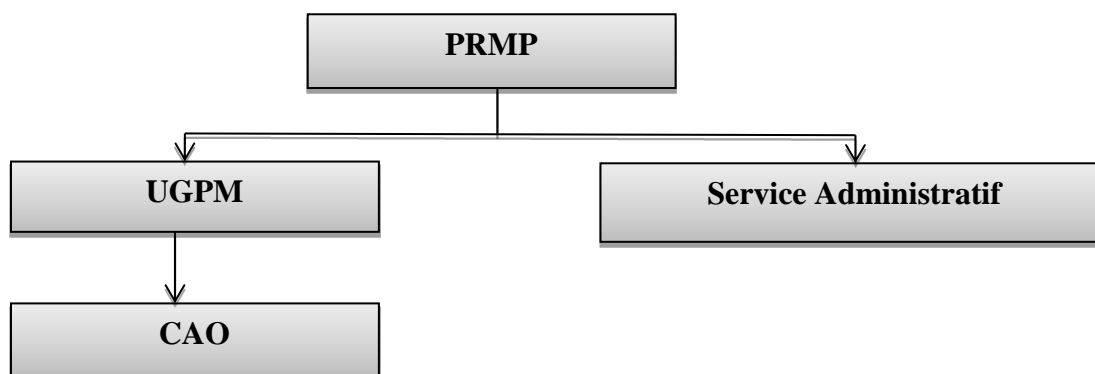
A ce titre, la Direction générale coordonne les activités des directions, placées sous son autorité suivantes : la Direction de l'éducation fondamentale ; la Direction de l'Education Préscolaire et de l'Alphabétisation ; la Direction des curricula, la Direction du Patrimoine Foncier des Structures et des Intrants et la Direction de l'Enseignement Secondaire DES.

- ❖ Les vingt-deux DREN assurent la mise en œuvre de la politique du MEN en matière d'éducation, de formation et d'alphabétisation en suivant les normes et objectifs pédagogiques déterminés au niveau central et en tenant compte des spécificités de chaque région.

Les cent quatorze CISCO sont les représentants du MEN au niveau des districts.

9. Organisation de la Direction concerné

Figure n° 2 : Organigramme de la direction PRMP



Source : Ministère de l'éducation nationale ; année 2018

Cet organigramme montre que c'est la PRMP qui constitue le plus haut responsable. Elle a sous sa direction : l'UGPM, la CAO et l'Unité Administrative composée de la SCTE, l'ORDSEC, le comptable et la secrétaire. Toute décision concernant les MP doit venir ou doit être approuvée par la PRMP.

9.1. Missions et attributions

Comme toute direction au sein du Ministère, la Direction de la Personne Responsable des Marchés Publics a ses propres missions et ses attributions. Elles vont être définies ci-après :

9.1.1 Personne Responsable des Marchés Publics (PRMP)

Conformément à la Circulaire N° 001- ARMP /DG/CRR/06 du 03 Novembre 2006. Effectivement, la PRMP est responsable de tous les marchés publics au niveau de ce ministère, alors elle a plein pouvoir de déléguer pour assurer le bon fonctionnement des

marchés public. Elle signé au nom de l'Autorité Contractante. La PRMP doit assurer la gestion et le suivi de l'exécution des marchés publics ; l'article 11 du code des marchés publics stipule la responsabilité de la PRMP.

La PRMP est nommée par décret pris en conseil des Ministres, sur proposition du Ministre de l'éducation nationale. Cela veut dire que la PRMP est placée sous l'autorité hiérarchique du Ministre de l'Autorité Contractante, qui endosse le rôle de PRMP dans l'hypothèse où aucun délégué n'est désigné.

Sauf décision contraire de l'Autorité Contractante et selon l'article 11 de code des marchés dans le chapitre III, la PRMP est désignée pour une durée de trois ans renouvelables tacitement. Elle peut toutefois être révoquée à tout moment, notamment en cas de violation grave des dispositions du Code des Marchés Publics constatée par l'ARMP.

La Personne Responsable des Marchés Publics est chargée de conduire la procédure de passation du marché depuis le choix de cette dernière jusqu'à la désignation du titulaire et l'approbation du marché définitif. Ceci est valable pour tous les marchés concerné dans ce ministère.

Pour mener à bien sa mission la PRMP reçoit les formations nécessaires donnée par l'ARMP.

9.1.2 Unité de Gestion de Passation des Marchés (UGPM)

Pour la procédure de passation des marchés publics au niveau de ministère, la PRMP dispose d'une Unité de Gestion de la Passation des Marchés (UGPM). Effectivement, La PRMP ne travaille pas seule car il y a l'UGPM pour l'accompagner dans la préparation de l'Appel d'Offres. Cette dernière est chargée de la définition des besoins jusqu'à l'attribution et l'approbation du marché en passant, entre autres, par la préparation des documents d'appel d'offres. C'est un service placé sous la responsabilité de la PRMP. Ses tâches consistent en la programmation et la détermination des besoins, la prépara matérielle de la procédure de passation, notamment la préparation des Dossiers d'Appels d'Offres et l'élaboration des avis d'appel d'offres ainsi que de leur publication.

D'après la procédure de passation les marchés publics, l'UGPM publie l'offre dans le journal officiel de Madagascar, les journaux quotidiens, à la télévision et parallèlement dans les médias ou télévisions privés pour une transparence des marchés publics.

9.1.3 Commission d'Appel d'Offre (CAO)

Conformément aux dispositions de l'article 6 du code des marchés publics et du décret n°2006-344 du 30 mai 2006, il est rendu obligatoire auprès de chaque autorité contractante qu'il soit mis en place la Commission d'Appel d'Offres, dont les cinq (05) membres sont désignés par la PRMP sur une liste d'au moins quinze (15) personnes dressées par l'UGPM dûment instituées. Les membres de la CAO, dès lors qu'ils acceptent leurs fonctions, doivent s'engager par écrit à se rendre disponible pour les réunions de la CAO. De même, ils sont tenus à l'obligation de « confidentialité absolue » ainsi qu'à toute autre obligation mentionnée dans le code d'éthique des marchés publics. En ce qui concerne le Ministère de l'éducation nationale, le nombre des membres de la CAO est de cinq (05) agents désignés également par la PRMP. Cette commission assure généralement en permanence les travaux d'ouverture et d'évaluation des offres reçues.

9.1.4 Le Service Administratif

Il est sous la responsabilité de la PRMP et se trouve au même niveau hiérarchique que l'Unité de Gestion de la Passation des Marchés. Ce service s'occupe de la comptabilité, c'est à- dire, tout ce qui est enregistrement comptable. Le service administratif est aussi à la charge des ressources humaines ainsi que de la logistique.

SECTION II : THÉORIE GÉNÉRALE DES FINANCES PUBLIQUES ET LES MARCHES PUBLICS

Dans cette section on parlera de la théorie générale des finances publiques et des marchés publics.

1. Les finances publiques

Pour étudier les finances publiques nous allons voir la définition et le concept des finances publiques et la loi organique sur la loi des finances (LOLF).

1.1. Définition et le concept des finances publiques

Les finances publiques se sont construites à partir des finances de l'Etat, et se sont étendues aux autres personnes publiques, comme le cas des collectivités territoriales décentralisées et des organismes de protection sociale.

1.1.1. Définition des finances publiques

D'une manière générale, les finances publiques se définissent comme l'ensemble des ressources, des charges et des comptes des collectivités publiques.

Les finances publiques évoluent, et actuellement, pour chaque pays, elles sont au premier plan de l'actualité, car elles résument toutes les études des moyens par lesquelles l'Etat cherche à réaliser des interventions dans le domaine économique et social.

C'est la raison pour laquelle de nombreux spécialistes en la matière donnent leurs visions et leurs interprétations positives sur l'analyse des finances publiques. Parmi eux, Gaston JEZE, souvent considéré comme le « pape » des finances publiques et qui donne la définition suivante « *les finances publiques sont l'étude des moyens par lesquels l'Etat se procure les ressources nécessaires à la couverture des dépenses publiques et en répartit les charges entre tous les citoyens* ». C'est une définition qui considère les finances publiques comme un instrument pour permettre la réalisation des activités publiques, des interventions qui ne cessent de croître et d'évoluer en même temps que notre société. Leur périmètre s'est accru avec le champ d'intervention publique.

1.1.2. Champs d'application des finances Publiques

Les finances publiques ont pour objet l'étude de phénomènes financiers publics dans sa globalité : les ressources, les charges, la Trésorerie, les procédures budgétaires et comptables, politique budgétaire, et droit des principaux protagonistes qui sont l'Etat, les Collectivités Territoriales Décentralisées (CTD), les établissements publics ainsi que les organismes sociaux et internationaux.

1.2. La loi organique sur la loi des finances (LOLF)

La loi organique N° 2004-007 du 26 juillet 2004 sur la loi des finances (LOLF) constitue le cadre juridique du budget programme. Elle remplace la loi 63- 015 du 15 juillet 1963 ainsi que ses modificatifs et apporte une grande réforme non seulement dans les finances publiques mais aussi dans la gestion publique même.

1.2.1. Les objectifs du LOLF

Les objectifs du LOLF sont axés sur l'uniformisation du cadre juridique, l'amélioration de l'efficacité des dépenses publiques le renforcement et la valorisation du contrôle.

1.2.1.1. L'uniformisation du cadre juridique

Le LOLF vise à rassembler, dans un même document législatif, les principes généraux et les règles budgétaires et financières régissant les Finances publiques à Madagascar. Elle réorganise l'ensemble des procédures et mécanismes ayant pour vocation le respect de la légalité budgétaire, de la conformité de l'exécution budgétaire aux règles du droit comptable et budgétaire.

1.2.1.2. L'amélioration de l'efficacité des dépenses publiques

La LOLF cherche aussi à rendre plus efficaces les dépenses publiques en instituant des règles sur l'élaboration et la réalisation de programme que sur l'utilisation des moyens. Elle dépasse le cadre d'une logique de moyen pour adopter une logique de programme et de responsabilité. Par l'aménagement de l'équilibre entre les pouvoirs publics, elle promeut la qualité et la performance de la gestion publique.

1.2.1.3. Le renforcement et la valorisation du contrôle

Elle renforce la capacité nationale des organes de contrôle de l'Etat. Ces contrôles s'effectuent au niveau administratif, au niveau juridictionnel et au niveau parlementaire. Cette réforme porte sur des contrôles a priori et a posteriori.

1.2.2. La logique du LOLF

La LOLF a apporté une logique nouvelle dans la gestion financière de l'Etat et même dans la gestion publique

1.2.3. Une logique de résultats

Compte tenu de la raréfaction des ressources, la LOLF dépasse le cadre de la logique des moyens pour parvenir à la logique de résultats. En effet, pendant des décennies, la logique

budgétaire et financière publique s'est focalisée d'abord sur les moyens et les ressources et après sur la manière dont ils seront utilisés. La LOLF, dans le cadre du budget programme, cherche plutôt à fixer d'abord les changements escomptés dans la vie sociale, économique, politique ou culturelle du pays et après, la manière de les atteindre ainsi que les ressources nécessaires.

1.2.4. Une logique de responsabilité

L'utilisation des différentes mesures de performance permet de responsabiliser chaque acteur dans le cadre de la conception, de l'élaboration ainsi que du contrôle du budget programme. Des jalons prédéfinis permettent d'apprécier l'avancement des actions. Des indicateurs objectivement vérifiables permettent de mesurer la performance de chaque responsable.

1.2.5. Une logique de cohérence

Partant toujours de l'analyse des besoins de la population, toutes actions publiques doivent concourir à la réalisation du Programme National de Développement et de la Politique Générale de l'Etat. Ainsi, la mission des Ministères et Institutions doivent cadrer avec ces deux documents de base. Les programmes doivent être conformes à la mission de chaque Ministère. Chaque action ou activité doit entrer dans le cadre d'un programme et doit contribuer à l'obtention d'un résultat attendu.

1.3. Revue de l'historique des finances publiques

A l'origine, pendant la période classique, les finances publiques étaient limitées aux fonctions régaliennes de l'Etat (défense, justice, police, diplomatie...) fondées sur le principe d'Etat gendarme. Une conception minimale de l'interventionnisme de l'Etat et le libéralisme, qui a laissé le marché organiser les relations économiques et sociales.

D'ailleurs, il y a quand même certains auteurs comme Adam SMITH qui préconise que l'Etat doit intervenir aussi dans la production des biens collectifs considérés trop onéreux et pas assez rentables pour les entreprises privées telles les infrastructures de transport, d'énergie..., les finances publiques modernes qui sont fondées sur les concepts de l'Etat providence. Autrement dit, l'Etat doit intervenir dans tous les domaines économique et social. Plus particulièrement, dans le domaine économique, les finances publiques modernes sont liées aux théories keynésiennes. John Maynard KEYNES considère que l'Etat a un rôle actif à jouer dans la relance de l'activité économique, de bien manipuler les instruments qu'il possède, les politiques budgétaires (augmentation des dépenses publiques en vue de créer de l'activité économique et des revenus supplémentaires) et politique monétaire (taux d'intérêt)

en fonction de la conjoncture économique de l'Etat. Ce qui explique l'accroissement continu de la dépense et de la balance déficitaire du budget de l'organisme public, qu'Adolphe WAGNER concrétise dans sa théorie la loi sur l'accroissement continue des dépenses publiques, « *Plus la société se civilise, plus l'État est dispendieux.* », alors que les ressources sont rares et plafonnent très vite.

2. Généralité sur les marchés publics

Pour bien connaître les marchés publics, nous allons étudier l'historique, la définition et l'objectif de passation de marchés publics.

2.1. Historique des marchés publics

Depuis les années 1960, période de leur indépendance, la plupart des pays africains exécutent leurs projets au moyen des marchés publics qui constituent la procédure appropriée utilisée par les administrations publiques. Cependant, au niveau sous régional, l'UEMOA a initié un Programme Régional de Réforme des Marchés Publics visant à instaurer dans le domaine spécifique de la passation des marchés publics, des pratiques de bonne gouvernance économique permettant aux systèmes nationaux de passation des États membres d'atteindre l'efficacité de la dépense publique. C'est ainsi que des textes communautaires spécifiques au droit des marchés publics ont été pris par les instances de l'UEMOA. Étant donné que, dans l'utilisation des marchés publics pour la gestion des pays de l'U.E.M.O.A, les pouvoirs publics épuisent une bonne partie de leurs budgets et donc pour harmoniser les pratiques, des textes sont conçus à cet effet. Ainsi, suivant les directives « N° 4/2005/CM/UEMOA et N°5/2005/CM/UEMOA du 09 décembre 2009 portant respectivement les procédures d'exécution et de règlement et les procédures de contrôle et de régulation des marchés publics et délégations de services publics, plusieurs textes internes ont été pris ». Ces directives qui s'inspirent des standards internationaux de la passation des marchés publics notamment, la loi type CNUDCI de passation des marchés, l'Accord sur les Marchés Publics de l'OMC, les directives de la Banque mondiale et de la BAD en matière de passation des marchés publics portent à la fois sur le cadre juridique, matériel et institutionnel de la passation des marchés publics.

Pour **Nathalie B 1995**, les marchés publics sont des contrats en vertu desquels l'état se procure des biens, des services, ou encore fait exécuter des travaux de construction. Procédant dans le même sens de marché, la loi no 2009-02 du 7 août 2009 portant code des marchés publics et des délégations de services publics à Madagascar définit les marchés publics comme étant un contrat écrit passé conformément à la présente loi, à savoir un entrepreneur,

un fournisseur ou un prestataire de service s'engage envers des personnes morales de droit public ou privé, soit à réaliser les travaux soit à fournir des biens ou services moyennant rémunération. Réciproquement aux deux auteurs précédents qui estiment que les marchés publics constituent le lieu de convergence du monde rural et urbain.

Ainsi, les marchés publics sont donc conclus par écrit et à titre onéreux c'est-à-dire, effectués contre paiement sur contrat administratif, entre un organisme public ayant des besoins en matière de travaux, de fournitures, de services ou de prestations intellectuelles et un opérateur économique public ou privé en mesure de les satisfaire, qui est l'attributaire du marché. Tout fournisseur, prestataire ou entreprise peut ainsi se porter candidat s'il dispose des qualifications requises pour l'exécution des prestations faisant l'objet du marché. Effectivement, selon l'article 9 du Code des Marchés Publics des motifs d'exclusion notamment pour cause de non-respect de la réglementation des marchés publics, une procédure de liquidation judiciaire ou encore de l'absence de souscription aux obligations fiscales.

2.2. Définition des marchés publics

Les marchés publics se distinguent des contrats privés par ses objectifs et ses contextes réglementaires. Le Code des Marchés Publics donne la définition suivante, « *Les marchés publics sont des contrats administratifs écrits conclus à titre onéreux avec des personnes publiques, ou privées par les Autorités Contractantes pour répondre à leurs besoins en matière de travaux, de fournitures, de services ou de prestations intellectuelles* ¹ ».

Ayant pour but et finalité de développer un moyen juridique qui permet à l'Administration de trouver un contractant répondant à ses besoins dans les meilleures conditions, le marché public est donc un contrat qui implique l'accord de volonté entre deux personnes dotées de personnalité juridique. Le marché peut être passé avec des personnes publiques ou privées.

2.3. Objets de la passation de marché public

Lorsque l'objet principal d'un marché public est l'exécution de travaux de bâtiment ou de génie civil, il s'agit d'un marché de travaux. Un marché de fournitures porte quant à lui sur l'acquisition, la prise en crédit-bail, la location ou la location-vente de produits ou matériels. Le contrat ayant pour objet des prestations de service est appelé un marché de services. Enfin, un marché de prestations intellectuelles se distingue d'un marché de service par le fait que

¹ Code des Marchés Publics 2017, Article 2

l'élément prédominant n'est pas physiquement quantifiable puisqu'il porte principalement sur les capacités intellectuelles (expertise, conseil, services d'assistance informatique, etc.).

Les commandes publiques peuvent être décomposées en plusieurs parties appelées « lots », comme le prévoit de l'article 34 du Code des Marchés Publics, chaque lot faisant l'objet d'une attribution distincte. L'allotissement d'un marché suscite une plus large concurrence et donne la possibilité aux petites et moyennes entreprises d'accéder à la commande publique. Si le règlement de l'appel d'offres le permet, un candidat peut souscrire à plusieurs lots.

2.4. Les types de marchés publics

Les différents types de marchés publics ont été définis sur la base des besoins de l'Etat et de ses administrations dans leur devoir de fournir des biens et services au peuple. La définition édictée précédemment évoque déjà les 4 types de marché public.

2.4.1. Les marchés de travaux

Ils consistent à la réalisation de tous travaux de bâtiment ou de génie civil pour le compte de l'Autorité contractante. On peut citer comme exemple : la construction d'un hôpital, la réhabilitation d'une autoroute.

2.4.2. Les marchés de fournitures

Les marchés de fournitures consistent à en l'acquisition de produits ou matériels soit par achat, soit par crédit-bail, soit par location ou location-vente. L'achat de fournitures de bureau, l'achat de véhicules et l'acquisition de matériels informatiques sont des exemples de marchés de fourniture.

2.4.3. Les marchés de services

Les marchés de service ont pour objet la réalisation d'une grande variété de prestation de service, tels que le service de transport, le service de nettoyage et le service de gardiennage.

2.4.4. Les marchés de prestations intellectuelles

Ils ont pour objet des prestations à caractère principalement intellectuel, notamment le savoir-faire ou le professionnalisme du candidat, sans se soucier de ses moyens matériels ou de sa capacité financière. Ils concernent les contrats de maîtrise d'ouvrage délégué, les contrats de conduction d'opération et les contrats de maîtrise d'ouvrage et les services d'assistance informatique.

CHAPITRE II : MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre est consacré à la méthodologie utilisée lors de l'étude à savoir : l'approche théorique et la méthode de collecte de traitement d'analyse des données.

SECTION I : APPROCHE THÉORIQUE

Dans cette section, nous allons voir les théories sur le budget et les théories sur les marchés publics.

1. Théorie sur les budgets de programme

La Loi Organique n°2004-007 du 26 juillet 2007 sur les lois de Finances (LOLF) a pour but d'améliorer l'efficacité de la dépense publique dans la perspective d'abandon progressif du budget de moyen au profit du budget programme. Ce dernier est un budget pluriannuel par l'existence des Cadres de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) mais l'exécution reste toujours annuelle. Les chapitres sont remplacés par les programmes. Le budget programme est voté au niveau du programme. La dotation de crédit est faite à partir des programmes. C'est un instrument pour la mise en œuvre de la politique de l'Etat. La gestion de programme et la gestion de crédit se font en même temps.

1.1. Définition du budget programme

« Le budget programme » peut être défini par l'ensemble des charges budgétaires par mission, par programme et par nature des dépenses auxquelles sont associées des objectifs et des indicateurs de lieu et place d'une présentation par nature de dépense.

Selon la LOLF, le budget programme est la présentation du budget de l'Etat qui permet de mettre en relation l'utilisation de crédits budgétaires et les politiques publiques mises en œuvre.

1.2. Les principes budgétaires

En général, les principes budgétaires sont au nombre de six (06) à savoir :

1.2.1. Principe de l'unité

La LOLF stipule que la loi des finances de l'année prévoit et autorise pour chaque année civile l'ensemble des ressources et charges de l'Etat. De même, l'ensemble des recettes assurant l'exécution de l'ensemble des dépenses, sont retracées sur un compte unique intitulé : Budget Général de l'Etat.

Toutefois, il existe des aménagements et des exceptions toutes prévus par la LOLF notamment, dans les budgets annexes et les budgets des collectivités.

1.2.2. Principe de l'universalité

L'universalité consiste à rassembler dans une seule masse l'ensemble de toutes les recettes brutes qui vont financer l'ensemble des dépenses brutes. Cette règle interdit donc toute forme de compensation ou de contraction entre dépense particulière et recette particulière.

1.2.3. Principe de l'annualité

La prévision et l'autorisation de l'ensemble des ressources et des dépenses sont fixées par la LOLF pour une période qui coïncide avec l'année civile. Le vote du budget par le Parlement et son exécution par le Gouvernement se réfère toujours à l'année civile.

La loi des finances rectificative (LFR) constitue la principale exception à cette règle. Elle permet de modifier en cours d'année la loi des finances initiale (LFI).

1.2.4. Principe de la spécialité

Le principe de la spécialité stipule que les crédits sont spécialisés par programme. Cela signifie qu'un crédit prévu pour un programme ne peut pas être utilisé pour un autre programme même s'il s'agit d'un même Ministère. Les dérogations concernent les fonds spéciaux, les virements et les transferts de crédits.

1.2.5. Principe de l'équilibre

L'équilibre budgétaire est le principe selon lequel le total des ressources est égal au total des charges. Cet équilibre est exigé à la fois lors de la prévision et de l'exécution.

Si la politique de déficit systématique constitue une exception lors de la phase de prévision, l'exécution est toujours confrontée à l'impossibilité matérielle d'arriver à l'équilibre car soit elle est déficitaire, soit elle est excédentaire. Toutefois dans la présentation, cet équilibre est toujours de rigueur.

1.2.6. Principe de la sincérité

Le principe de la sincérité, dans le cadre budgétaire, consiste à « *présenter de façon sincère l'ensemble des ressources et des charges de l'Etat* ». Leur sincérité s'apprécie compte tenu des informations disponibles et des prévisions qui peuvent raisonnablement en découler.

De même, « *les comptes de l'Etat doivent être réguliers, sincères et donner une image fidèle de son patrimoine et de sa situation financière.* »

2. Les théories sur les marchés publics

Cette théorie porte spécialement sur les marchés, les principes généraux et organisation des marchés publics, les étapes de passation des marchés publics : planification, lancement de mise en concurrence, ouverture de plis et évaluation des offres, et pour terminer sur l'attrition du marché et gestion contractuelle.

2.1.Principes généraux et organisation des marchés publics

Pour comprendre le mécanisme des marchés publics, il est essentiel de prendre connaissance et de comprendre les principes généraux régissant le marché public, mais aussi l'organisation des acteurs dans la réalisation de ce dernier.

2.1.1. Principes généraux régissant le marché public

Selon le Code des Marchés Publics, régi par la loi n°2004-09 du 28 Juillet 2004 en son article 4, quel que soit le montant attribué aux marchés publics, ces derniers doivent respecter les principes de liberté d'accès à la commande publique, l'égalité de traitement des candidats, la transparence de la procédure. Ces principes sont aussi repris dans le nouveau code des marchés publics².

2.1.2. Principe de la liberté d'accès à la commande publics

Le principe de la liberté d'accès à la commande publics consiste à permettre à toute personne (morale ou physique) remplissant les conditions requises de se porter candidat à un marché public. Il y a lieu d'écarter toute forme de discrimination non prévue dans le CMP vis-à-vis des soumissionnaires.

2.1.3. Principe de l'égalité de traitement des candidats

En vertu de ce principe, il est exigé des autorités contractantes de mettre en situation d'égalité, tout candidat, au regard de l'information sur les conditions du marché, le respect du principe de non-discrimination, la fixation au préalable de règles, pour garantir la transparence et la libre concurrence.

2.1.4. Principe de transparence de la procédure

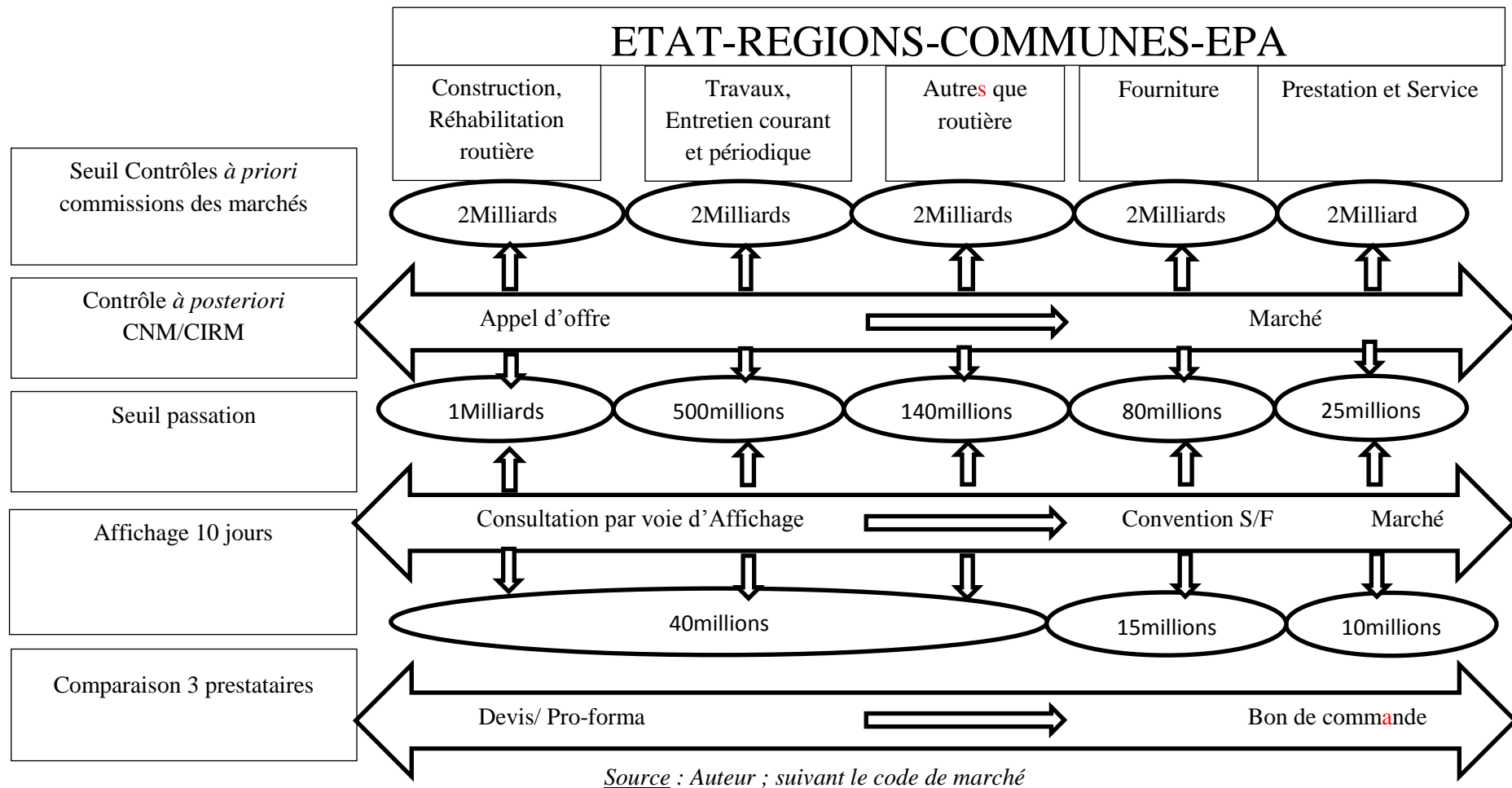
Ce principe suppose que tout au long de la procédure, allant de la détermination des besoins jusqu'à l'attribution de l'exécuteur du marché dont l'offre est celle la plus

² Loi n°2016-055 du 25 Janvier 2016 Portant Code des Marchés Publics

avantageuse économiquement, le respect du Code soit rigoureux et se déroule de façon équitable.

Dans le marché public il y a trois théories qui sont : la théorie générale de contrat administratif, la théorie des finances publiques axées sur les dépenses publiques et la théorie de l'enchère inversée.

Figure n° 3 : Les seuils



Source : Auteure ; suivant le code de marché public.

2.2. Les étapes de la passation des marchés

La passation des marchés comprend les différentes étapes présentées ci-après : la planification, l'élaboration des documents de mise en concurrence, le lancement de la mise en concurrence, l'ouverture des plis et l'évaluation des offres, ainsi que l'attribution et la gestion contractuelle.

2.2.1. La planification

La phase de planification comporte l'estimation des besoins, le choix des procédures ainsi que l'élaboration et la publication de l'Avis de Gestion de Passation des marchés (AGPM) et du Calendrier Annuel de Passation des Marchés Publics (CAPM).

2.2.1.1. Estimation des besoins

Avant l'achèvement de chaque exercice, toute autorité contractante est tenue de recenser tous les besoins au sein de son administration, pour l'année à venir, et d'en établir avec précision les spécifications ou termes de référence et la quantité. Puis, elle procède au regroupement des besoins homogènes pour les fournitures et les services, et les mêmes opérations pour les travaux ; elle passe à l'estimation du montant des besoins ainsi regroupés

2.2.1.2. Choix de procédure à suivre

Après avoir évalué les besoins, pour chaque type de marchés, le montant estimé doit être comparé aux seuils sur le figure n° 3 pour pouvoir décider sur la procédure à suivre, que ce soit par **achat direct ou consultation par voie d'affichage ou appel d'offre**, pour effectuer la passation du marché. Selon le montant estimé, le marché peut être passé, par la suite, par achat direct, consultation par voie d'affichage ou encore par appel d'offres. Pour les achats dont le montant atteint les seuils de passation des marchés, la PRMP conduit la procédure suivant les règles normales de mise en concurrence.

2.2.1.3. Elaboration et publication de l'AGPM et du CAPM

Ayant pour objectif d'alerter à l'avance les candidats susceptibles de soumissionner à la commande publique, l'AGPM doit être publié par la PRMP, dans le journal officiel et dans au moins un des journaux de grande diffusion au plus tard le 30 Octobre de l'année N-1. Dans l'Avis Général figure la liste de l'ensemble des marchés publics prévus de passer par appel d'offres pour l'exercice budgétaire à venir (l'année N).

Le CAPM, quant à lui, doit être établi et soumis au suivi et au contrôle de l'ARMP au plus tard le 15 janvier de l'exercice concerné. Le CAPM concerne le Calendrier Annuel de

Passation des Marchés préalablement à la soumission de tout projet de Demande d'Appel d'Offre (DAO)/ Dossier de Consultation (DC).

2.2.1.4. Elaboration des documents de mise en concurrence

Cette deuxième étape concerne la conception des DAO pour les travaux, fournitures et services ; et des DC pour les prestations intellectuelles.

Le DAO (ou DC) ainsi établi doit être envoyé à la Commission des Marchés pour examen et pour avis si le montant estimé du marché est supérieur aux seuils de contrôle *a priori*. Après l'obtention de l'avis favorable de la Commission des Marchés, les autorités contractantes passent au lancement de la mise en concurrence, c'est à dire à la publication de l'Avis d'Appel d'Offres (AAO) ou Avis d'Appel à Manifestation d'Intérêt (AAMI).

2.2.2. Lancement de la mise en concurrence

Dans cette étape, il est nécessaire de procéder à la publication et à l'information des candidats, afin de permettre le libre accès à la commande publique et de garantir une véritable mise en concurrence. L'AAO/DC doit être publié dans les journaux (au moins un journal quotidien de grande diffusion et le journal spécialisé de l'Administration), par affichage, etc. La publicité doit ainsi se faire de manière transparente par garantir, en faveur de tout soumissionnaire potentiel, un degré de publicité adéquate. Cela permet l'égalité de traitement des candidats prévu dans le Code des Marchés Publics (CMP).

2.2.3. Ouverture des plis et évaluation des offres

Les offres doivent être reçues par les acheteurs aux lieux, date et heure fixées par le DAO/DC. Les soumissions d'offre dépassant ce délai sont tout de suite jugées non recevables. Après l'ouverture des plis, la CAO est tenue de procéder à l'examen préliminaire des offres qui consiste en la vérification de la conformité des dossiers. Puis, elle procède à l'élimination, d'après les offres, des candidats non conformes à l'exigence du marché pour l'essentiel, et corrige les erreurs constatées en vue du meilleur choix du candidat. Ceci elle passe à l'évaluation de chacune des offres conformes. Cette étape aboutit à la détermination de l'offre la plus avantageuse économiquement.

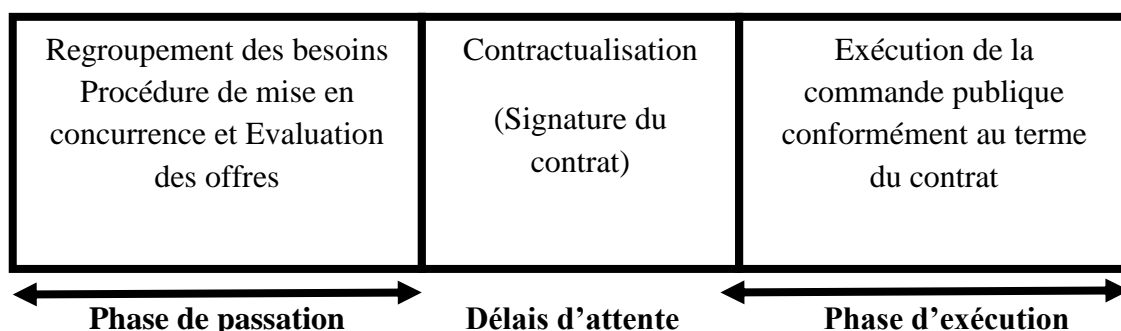
2.2.4. Attribution du marché et gestion contractuelle

Le marché est attribué au titulaire de l'offre économiquement la plus avantageuse, c'est-à-dire, l'offre qui présente le meilleur rapport qualité/prix. La PRMP est tenue de

publier les résultats d'attribution en informant les candidats non retenus ou en les affichant au siège de l'Autorité contractante.

A l'expiration d'un délai de vingt (20) jours à compter du moment de décision d'attribution du marché, si aucune réclamation n'est reçue, la PRMP invite le candidat retenu à procéder à la mise au point des composantes du marché et à la signature définitive du marché par les deux parties contractantes. Les marchés, pour devenir définitifs et exécutoires, sont soumis au préalable à l'approbation de l'autorité compétente.

Figure n° 4: Les différentes étapes dans la réalisation de la commande publique



Source : Auteur ; suivant le code de marché public.

Cette figure nous montre que la phase de passation de marchés commence par la détermination par l'autorité contractante des besoins publics suivis par le lancement des procédures de mise en concurrence ou la publicité, passe par la remise des offres par les candidats, jusqu' à la date limite précédant la séance d'ouverture des plis et se termine avec l'évaluation des offres par la CAO. S'ensuit la proposition soumise à la PRMP pour l'attribution de l'offre économiquement la plus avantageuse. Ce dernier aura la décision finale pour nommer l'attributaire du marché. Après la nomination de l'attributaire des marchés, la PRMP et le titulaire du marché procèdent à la signature du contrat contenant les obligations des deux parties. L'exécution du marché qui est la dernière phase dans la réalisation de la commande publique incombe au titulaire des marchés qui exécute ses obligations, conformément aux termes prévus dans le contrat.

SECTION II : MÉTHODE DE TRAITEMENT ET D'ANALYSE DES DONNÉES

Ce mémoire est issu d'un travail de recherche dont la réalisation est exposée dans les paragraphes suivants. Dans cette section, l'on a défini l'ensemble des matériels et méthodes utilisés pour la réalisation tels que la documentation ainsi que les équipements ou les logiciels utilisés ainsi que les méthodes de traitement et d'analyse des données.

1. La documentation

Dans notre recherche, le document s'est focalisé sur la recherche des documents se rapportant à notre thème de mémoire qui est « l'analyse des outils de l'efficacité de la gestion publique sur les marchés public », et sur tout ce qui concerne le Ministère étudié. Pour cela, nous avons consulté des ouvrages académiques qui seront mentionnés dans la page bibliographie. Afin de maîtriser le côté théorique de cette étude, nous avons recueilli des documents jugés utiles pour notre travail de recherche auprès du service législation de Ministère de l'Education Nationale et notamment au niveau du service de Personne Responsable de Marché Public du MEN. Ainsi, le but de cette étude documentaire a consisté à recueillir des informations théoriques nécessaires à l'étude de notre thème de recherche présenté ci-dessus.

1.1. Internet

Pour compléter les informations que contiennent les cahiers et les livres de cours théoriques universitaires, nous avons utilisé l'internet pour recueillir les informations nécessaires, ce qui nous a permis d'acquérir certaines ouvrages académiques, des théories des gestion sur le budget de programme, des théories sur le budget public, les budget de programme d'investissement et de fonctionnement, et surtout sur la théorie de marché public pour mieux assimiler les procédures de marché public.

1.2. Entretien

Les entretiens se sont déroulés tout au long de notre stage au niveau des agents de service de la PRMP du Ministère de l'Education Nationale auprès des agents cadres qui ont contribué à notre encadrement et avec qui nous avons travaillé ensemble à savoir, les agents responsable de service législation, le Direction d'Administration Financier (DAF), le Chef de service de budget, le Comptable, la Personne Responsable de Marché Public et le Chef de l'Unités de Gestion de la Passation des Marchés Public (UGPM). Il est à noter que le but de ces entretiens est d'obtenir des renseignements pertinents auprès de ces responsables. Cela nous a permis de comprendre la pensée et la vision des personnes enquêtées à propos de notre thème à étudier. Pour ce faire, des entretiens semi-directifs ont été réalisés pour que les interviewés ne se pas sentent enfermés dans les questions et pour qu'ils puissent exprimer leur façon de voir sur le sujet. Pour pouvoir recueillir des informations pertinentes et fiables, l'entretien s'est focalisé sur des agents cadres et des agents d'appuis de PRMP, qui sont identifiés dans une grille d'entretien que nous avons préparé à l'avance.

2. Méthode de traitement et d'analyse des données

Lorsque toutes les informations indispensables ont été rassemblées, nous avons pu passer à la phase de traitement des données. Les divers documents aux différents formats (PDF, Word, Power point, Web, etc, ...) ont été lus et relus pour pouvoir sortir un résultat de l'étude. Pour ce faire, les données documentaires ont été regroupées, comparées et analysées en fonction de leurs contenus. Par la suite, une synthèse générale a été effectuée pour ressortir le cadre théorique de l'étude. En ce qui concerne les données que nous avons recueillies chez les agents-cadre de la PRMP et les réponses des personnes interviewées, elles ont été stockées et analysées. Afin d'aboutir au résultat escompté, les données ont été traitées avec l'outil informatique.

3. Limite de l'étude et difficultés rencontrées

Lors de l'élaboration de ce travail de mémoire, nous avons fait face à de nombreuses difficultés. La première soulève la question de temps imparti pour réaliser le devoir. Il est assez court face à la multitude de tâches qui nous sont demandées. De plus, il y a des complications au niveau de la documentation ajoutée au coût de la recherche, limitant ainsi la performance du devoir. Et particulièrement, liée à notre thème sur les marchés publics, la rareté des documents relatifs aux marchés publics a rendu beaucoup plus complexe l'exécution du présent devoir. La compréhension des idées véhiculées par ces écrits a été de ce fait difficile. Nous avons constaté surtout ce problème lors de la recherche des théories et leur application dans le cadre des marchés publics.

Dans son ensemble, l'étude a été menée à merveille durant notre passage au sein de la Direction de PRMP du MEN. En effet, toutes les informations que l'on avait recueillies ont permis de satisfaire nos besoins pour la rédaction de cet ouvrage. Cette étude a connu quelques difficultés rendant ce mémoire imparfait. Des contraintes ont surgi durant la conception de l'ouvrage. Alors que, ces dernières ont provoqué par conséquent différentes limites au cours de l'enquête des agents cadre dans ces directions : aspects qui seront développés dans le temps et les inaccessibilités de données.

3.1. Le temps

La première contrainte concerne le facteur temps : certains aspects n'ont pu être approfondis par manque de temps. En effet, la durée de l'étude est limitée et le délai de remise du document de mémoire ne doit pas être dépassé. Ainsi, il a fallu concevoir l'ouvrage dans la limite du temps donné.

3.2. Les inaccessibilités

Quelques données relèvent du domaine confidentiel ce qui fait que l'accès est limité. Toutefois, la méthodologie évoquée dans ce chapitre a été appliquée en tenant compte des objectifs attendus de l'étude menée, des hypothèses émises pour cette étude qui sont à vérifier, et de la problématique posée au début qui nécessite une réponse à travers l'étude.

CONCLUSION PARTIELLE

Pour conclure cette première partie, rappelons que primo, en ayant pris connaissance du Ministère de l'Education Nationale (MEN), nous avons mis en exergue les nombreux démembrements de ce département. Cette identification nous a permis de disposer de ses coordonnées en passant par sa date de création, son historique, son siège. Cela nous a également aidés à dégager ses missions et son programme de travail. Ces éléments faisant part activement de la réussite et l'atteinte de ses objectifs. De plus, la majeure partie de ces démembrements est composée essentiellement de directions. Ces dernières possèdent chacune des tâches spécifiques, mais ensemble, elles œuvrent à l'accomplissement de la mission du MEN qui consiste à réaliser la politique de l'Etat en matière d'éducation.

Secundo, les notions théoriques que nous avons énoncées ont permis de mieux comprendre ce que sont réellement le Budget de l'Etat et les marchés publics. Il est à noter que le MEN est un département budgétivore et bénéficie à chaque nouvel exercice d'un budget annuel assez élevé prévu dans la Loi de Finances. Cette Loi détermine le montant, la nature et l'affectation des dépenses sur les marchés publics à chaque service. L'exécution de ces dépenses est soumise à une procédure préalablement déterminée.

Tertio, son environnement nous entraîne à proclamer sur la méthodologie de recherche qui commence par l'approche théorique de budget de programme et de marchés publics. Ainsi, pour une meilleure qualité de ce mémoire, nous avons utilisé des méthodes de collecte de traitement et d'analyse de données, c'est pourquoi, dans la deuxième partie de cet ouvrage, nous allons présenter les résultats des études au niveau de ce Ministère.

PARTIE II : RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

Cette partie se subdivise en deux chapitres : Dans un premier temps, nous allons présenter la procédure d'application de marché public en prenant le cas de l'offre d'entretien de véhicule de ministère émise par la PRMP qui en est le premier responsable au niveau de ce ministère ; elle décide du délai du marché, valide les termes de références et de l'appel d'offre et ordonne la publication de l'avis. Avant de passer à la procédure de passation de marchés publics, nous allons d'abord déterminer les besoins qui incombent à chaque Direction de ce ministère à l'instar de la Direction Générale de l'Education Fondamentale et de l'Alphabétisation (DGEFA) qui a émis le besoin d'entretien et réparation de leur voiture Administrative pour l'année 2018. Alors, d'après le seuil, si le marché proposé est inférieur à quatre-vingt millions d'Ariary, comme notre cas ne dépasse donc pas le seuil institué par une loi réglementaire et alors, l'on peut passer à l'élaboration du plan de passation de ce marché public par avis de consultation de prix par voie d'affichage. Ensuite, il faut passer au contrôle d'exécution de passation des marchés publics d'entretien de véhicule en respectant les transparences de gestion publique.

En second lieu, nous allons présenter les forces et les faiblesses du processus par rapport à la théorie générale sur la finance publique et le marché public puis à l'approche théorique dans le chapitre II dans la partie I.

CHAPITRE III : LA PROCÉDURE D'APPLICATION DES MARCHES PUBLICS

Les procédures de passation de marchés publics varient en fonction du montant estimé du marché et qui va être comparé aux seuils institués par une loi réglementaire, et pour déterminer les procédures à suivre lors de la passation de marchés. A cet effet, nous allons étudier la pratique du ministère sur les procédures y afférentes puis terminer par l'analyse des forces et des faiblesses constatées par rapport à la théorie générale sur la finance publique et les marchés publics.

SECTION I : LA PRATIQUE DU MINISTÈRE SUR LES MARCHES D'ENTRETIEN DU VÉHICULE

Dans cette section, nous allons étudier le cas de prestation de service d'entretien et réparation de la voiture Administrative du Ministère de l'Education Nationale. Entre autres, le lieu d'entretien (atelier du MEN à Anosy) et la description des prestations de services incluant leurs spécifications sont indiquées dans les Spécifications Techniques du présent Cahier des Prescriptions Spéciales (CPS). De ce qui précède, la consultation de prestations de services peut être lancée sous forme de marché en application de l'article 24 du Code des marchés publics.

1. La détermination des besoins et l'estimation de leurs valeurs.

Avant toutes démarches à l'appel d'offre, la détermination des besoins est l'étape préliminaire en vue de satisfaire des prestations évaluées faisant l'objet du processus de passation de marchés sur l'offre d'entretien et réparation de la voiture Administrative du Ministère de l'Education Nationale. Ce besoin provient de la Direction Générale de l'Enseignement Fondamental et de l'Alphabétisation. La valeur d'estimation de l'entretien de véhicule s'élève à deux millions neuf cent soixante-quinze mille Ariary (2.975.000,00Ar). Cette émission des besoins s'effectue, dans un premier temps, de manière globale. Par la suite, les besoins sont repartis par groupes après analyse technique, économique et financière de l'UGPM, qui décide du nombre et dans quel type de marché ces groupes doivent être classifiés. Ainsi, la détermination et la valorisation monétaire estimatives de ce besoin sont soumises à des techniques et règlements régis dans le code des marchés publics selon l'article 14 du code de marchés publics.

En général, tous les gestionnaires d'activités relevant de la compétence du MEN sont mobilisés pour émettre leurs besoins qui se basent sur leurs allocations budgétaires. Par la suite, ils établissent la programmation et l'utilisation des acquisitions des biens et des

services, ouvrent et tiennent à jour un répertoire des fournisseurs et des entreprises, élaborent la spécification technique appropriée à la prestation sur le plan de passation de marché public d'entretien de véhicule et participent aux procédures de présélection prévues par la réglementation. D'après le seuil de marché public, le choix du mode de passation d'entretien de ce véhicule est l'appel d'offre ouverte. Nous allons constater ensemble l'examen du Dossier de Consultation (DC) établi par la commission d'appel d'offre.

2. Le choix du mode de passation des marchés

Dans la détermination de ce besoin, le choix du mode de passation est l'**avis de consultation de prix par voie d'affichage** car, rappelons-le, le montant estimé à notre type de marché (cas de notre étude) est inférieur au seuil.

3. Publication de l'Avis d'Appel d'Offres

Le DC et l'avis d'appel d'offre de ce marché sont validés par la Commission Nationale des Marchés (CNM), l'on arrive ainsi à la phase de publication officielle de cet avis.

Les règlements qui régissent cette publication sont stipulés dans le code des marchés publics à l'article 15 qui dit *grosso modo* que : *L'Autorité contractante doit publier chaque année n, un avis général de l'ensemble des appels d'offres qu'elle prévoit de faire durant l'exercice budgétaire. Chaque marché passé par appel d'offre est précédé d'un avis spécifique d'appel public à la concurrence établi conformément à un modèle fixé par voie réglementaire.*

Tous les avis d'appel d'offre sont insérés à la fois dans un journal spécialisé de l'administration et dans au moins un journal quotidien de grande diffusion. La publication de l'appel d'offre, en ce qui concerne notre cas, a été faite le 16 Juillet 2018 dans quelques journaux quotidiens puis est passée à la télévision nationale et dans quelques chaînes privées.

Les règlements stricts sur la publicité, notamment sur les délais de publication et la clarté des DC visent à ce que les candidats aient suffisamment le temps de lire et réfléchir sur les appels d'offre et d'évaluer leur aptitude à soumissionner ou non. Ils visent également à ce que les citoyens prennent connaissance des projets de dépenses de l'Etat.

Respectant ces règlements, l'avis d'appel d'offre lié à ce marché est alors affiché au MEN.

4. Préparations de Dossier de Consultation (DC)

Nous allons présenter le DC lié à ce marché d'entretien de véhicule, qui comporte le règlement de consultation de prix avec les divers articles du contrat et les spécifications de règlement de prix.

Tableau n° V : Analyse descriptive de clarification du contenu de DC

Estimation		Fréquence	Pourcentage
Valide	Très élevé	22	22,00
	Elevé	51	51,00
	peu élevé	27	27,00
	Total	100	100,00

Source : Auteur, suivant l'enquête ; année 2019

Les spécifications techniques consistent à décrire de façon claire et précise des besoins de nature à permettre aux soumissionnaires de répondre d'une façon réaliste et compétitive. De la clarification du contenu du DC, (spécifications techniques), 22% des personnes pensent que le manque de cette clarification est très élevé. Plus de la moitié, soit 58% de notre échantillon disent que ce manque de clarification est élevé et enfin, 29% estiment qu'il est peu élevé. Ces différents résultats s'expliquent du fait que non seulement, les acteurs interprètent mal les textes, mais aussi, ne définissent pas clairement les spécifications techniques d'entretien de véhicule, ce qui constitue la base de l'évaluation de l'offre.

5. Avis de consultation de prix par voie d’Affichage

La consultation de prix porte, comme susdit, sur l'entretien et réparation de la voiture Administrative. La description des prestations de services et leurs spécifications sont indiquées dans les Spécifications Techniques du Cahier des Prescriptions Spéciales (CPS). La valeur de l'offre d'entretien de véhicule à estimer est de 2 975 000,00 Ar, alors d'après le seuil dans la figure n° 03, comme ce montant est inférieur de seuil requis, l'avis se fera par affichage et **dans notre cas, pendant 10 jours.**

Tableau n° VI : analyse descriptive le mode de passation utilisée pour lancer DC

Estimation		Fréquence	Pourcentage
Valide	Elevé	20	20,00
	Peu élevé	42	42,00
	Faible	24	24,00
	Très faible	14	14,00
	Total	100	100,00

Source : Auteur, suivant l'enquête ; année 2019

Malgré qu'il soit prévu par la loi en son article 28, que, seule l'autorité contractante choisit le mode de conclusion du marché conformément aux dispositions du code, l'analyse descriptive, faite sur notre échantillon, nous montre que 20% des personnes estiment élevé le mauvais choix du mode de passation des marchés d'infrastructures et 42% estiment que ce choix est peu élevé. 24% pensent que ce choix est souvent faible et enfin 14% de personnes disent qu'il est très faible. Nous pouvons ainsi dire que le **choix de passation de ce marché suit les normes prescrites par la loi et influence peu la procédure.**

6. La réception des offres et l'ouverture de plis

Au moment du dépôt de candidature auprès de la Direction de PRMP, la secrétaire chargée de recevoir les offres, enregistre la date et heure du dépôt et les numérote suivant le rang de soumission de chaque dépositaire puis reporte le numéro sur l'enveloppe extérieur contenant l'offre avant de la conserver dans un local fermé ou un coffre prévu à ce soin.

Tableau n° VII : La réception des offres et l'ouverture de plis

Estimation		Fréquence	Pourcentage
Valide	Respecté	20	20,00
	Peu respecté	60	60,00
	Non respecté	20	20,00
	Total	100	100,00

Source : Auteur, suivant l'enquête ; année 2019

Dans la procédure de PMP, la réception des offres et l'ouverture des plis sont des étapes primordiales au cours desquelles une attention doit être portée pour l'aboutissement des DC. Nous constatons, suite à l'analyse descriptive de notre échantillon cible que 60% que quelques personnes estiment que le lancement, la réception des offres et l'ouverture des plis sont peu respectés, ce qui représente plus de la moitié de notre échantillon. 20% des personnes pensent que ces étapes sont respectées et 20% pensent le contraire.

7. Rapport d'évaluation des offres

Après l'ouverture de plis, les membres de la CAO procèdent à l'évaluation des offres relatives à l'avis de consultation ouverte sur l'entretien de véhicule. A noter que la PRMP a désigné une seule personne pour présider le CAO.

Tableau n° VIII : analyse descriptive sur la conformité du contenu de la soumission par rapport aux spécifications techniques requises

	Estimation	Fréquence	Pourcentage
Valide	Conforme	25	25,00
	Peu conforme	46	46,00
	Non conforme	29	29,00
		100	100,00

Source : Auteur, suivant l'enquête ; année 2019

Le contenu de la soumission détermine souvent, après l'évaluation, les meilleures offres. Plus de la moitié de nos répondants, soient 46% estiment que ce contenu est peu conforme aux spécifications techniques définies du DC. Par contre, 25% estiment ce contenu conforme tandis que 29% l'estiment non conforme. Nous constatons que la conformité de ces spécifications se joue au niveau de la détermination des besoins en infrastructures. Bien qu'il existe des plans standards pour certaines infrastructures, seule une étude de faisabilité de la CNERTP déterminera les spécifications techniques correspondant au marché et c'est sur cette base que les soumissionnaires pourront proposer leur offre dans le tableau n°VIII ci-dessus. Une offre est dite conforme au dossier d'appel d'offres lorsqu'elle répond à tous les termes, conditions et spécifications du dossier de consultation, ainsi plus de la moitié de notre échantillon pense que ce n'est pas le cas. Ce qui peut parfois compromettre l'évaluation. Or, l'évaluation de la qualité technique du soumissionnaire se fait sur la base de la conformité pour l'essentiel aux spécifications ou devis descriptifs demandés dans l'offre technique. Et, c'est cette conformité qui détermine l'évaluation financière et la comparaison des offres en vue de permettre à la commission de retenir les offres conformes pour l'essentiel au dossier d'appel d'offres et les classer par ordre croissant de leur montant corrigé.

8. Procès-verbal de validation

Après l'examen du rapport d'évaluation ainsi que les éclaircissements apportés par le Sous-comité Technique d'Evaluation (SCTE), la commission d'Appel d'Offre a **validé le classement des offres** suivant le nombre de plis reçus dans le délai réglementaire. Par la suite, la SCTE a proposé de déclarer les offres des candidats non conformes par le sigle NEANT et de rejeter l'offre de ces entreprises. Ainsi, le SCTE a déclaré le candidat retenu « qualifié ».

Tableau n° IX : analyse descriptive sur l'absence de pièces techniques adéquats et du fournisseur qualifié

Estimation		Fréquence	Pourcentage
Valide	Elevé	19	19,00
	Peu élevé	31	31,00
	Faible	50	50,00
	Total	100	100,00

Source : Auteur, suivant l'enquête ; année 2019

Dans notre échantillon, l'analyse descriptive de ce facteur nous révèle que plus de la moitié des personnes questionnées, soit 50% estiment l'absence des pièces techniques requises et la main-d'œuvre qualifiée est faible. Pour 31% des personnes, cette absence est peu élevée et 19% disent qu'elle est élevée. Le résultat est détaillé dans le tableau n° ci-dessus. Nous remarquons que l'absence des pièces techniques requises et de la main-d'œuvre qualifiée dans le cadre de la réalisation d'entretien de véhicule est faible selon 50% de nos répondants. Notons que pour certains genres de prestation de service, où il est question d'Entretien et réparation de la voiture Administrative et autres, la main-d'œuvre est souvent facile à trouver et le fournisseur n'a pas besoin de pièces hors commande pour réaliser les entretiens de véhicule.

9. Convention

Pour justifier la convention, nous allons terminer par la signature de candidat sélectionné par le PRMP. Notons que ce document est passé pour visa du contrôle financier. Pour bien mener cet avis, il faut faire présenter l'acte d'engagement, la spécification technique, le Cahier des clauses administratives particulières (CCAP) et le Cahier des clauses administratives générales (CCAG).

Tableau n° X : analyse descriptive sur la réception et l'acceptation de l'offre d'entretien de véhicule

Estimation		Fréquence	Pourcentage
Valide	Très respectée	29	29,00
	Respectée	52	52,00
	Peu respectée	19	19,00
	Total	100	100,00

Source : Auteur, suivant l'enquête ; année 2019

La réception et l'acceptation de l'Offre d'entretien de véhicule sont très respectées pour 29% des personnes de notre échantillon. Pour 52% des personnes, elles sont respectées

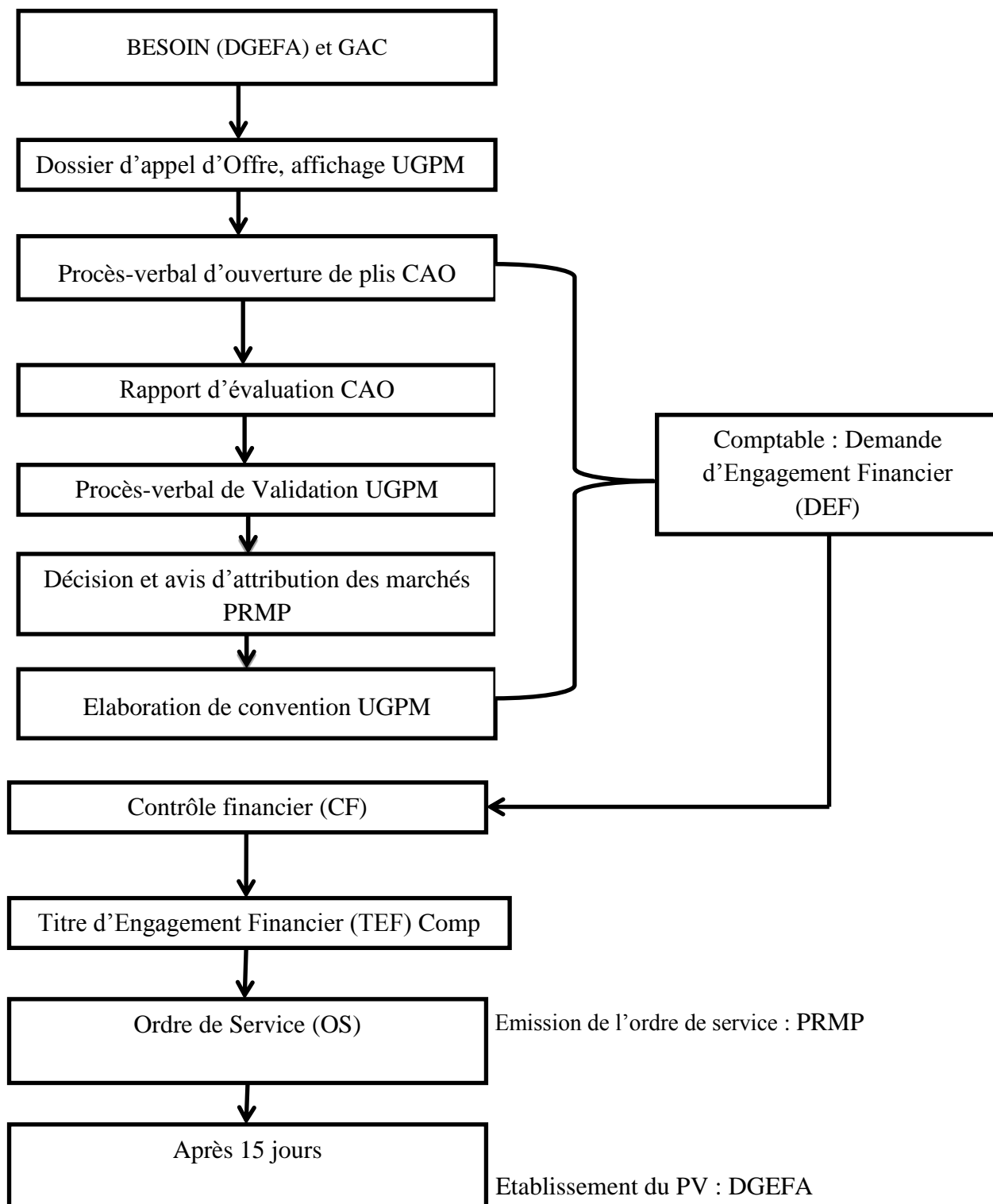
tandis que 19% disent qu'elles sont peu respectées (Cf. Tableau n°). La réception et l'acceptation de prestation de service sont souvent faites par le comité mis en place à cet effet, il est composé des acteurs impliqués dans la réalisation des projets. Cette réception et acceptabilité ont reçus l'avis conforme de ce comité. Nous constatons que la plupart de nos répondants sont d'avis que la réception et l'acceptation des prestations de service sont respectées.

9.1. Acte d'engagement

Dans ce document, le candidat retenu a signé pour engager l'offre de l'entretien de véhicule en présence de la PRMP. Après avoir accepté l'annexe technique et produit les documents requis, il s'est engagé à exécuter les prestations objets de la présente convention aux prix unitaires et fermes indiqués (Cf. annexe n°06 de l'acte d'engagement). La validité des offres est de QUARANTE CINQ (45) jours à compter de la date d'ouverture des plis. Le délai de livraison y est fixé, à compter de la date de notification de l'Ordre de Service de commencer les prestations, sans toutefois dépasser **Quinze (15) jours**. La réception de fournitures, objet de ce marché intervient à la **date de fin de marché prévue**.

Les prestations, objet de ce marché, seront rémunérées globalement par application du prix unitaire résultant du détail quantitatif et estimatif (Cf. Annexe n°3) selon le découpage en centième des prestations de services et, le cas échéant, des services connexes exécutés.

Figure n° 5 : Résumé de pratique de ce ministère sur la passation de marché public.



Source : Auteur ; 2018

Cette figure nous montre que la PRMP notifie le marché qu'il signe à l'attributaire qui, à son tour, accuse réception et signe le marché. Le comptable particulier transmet ensuite le marché signé pour visa du Contrôleur Financier (CF). En parallèle, la demande d'engagement financier (DEF) est préparée.

Après visa du CF, la PRMP notifie le marché à l'attributaire et lui signifie l'Ordre de Service de Commencer les prestations.

La PRMP, après avoir vérifié l'expiration de la validité de leur garantie, restitue la caution de garantie aux candidats non retenus qui accusent réception et récupèrent leur caution de soumission.

SECTION II : CONTRÔLE D'EXÉCUTION DE PASSATION DES MARCHÉS PUBLICS D'ENTRETIEN DE VÉHICULE

Dans le choix du fournisseur, le principe de transparence est déjà respecté. Alors, la décision d'attribution du marché est la décision de transparence de marchés publics. A noter que le candidat ayant répondu à l'offre liée à l'entretien de véhicule est unique. Il fallait réafficher l'appel pour respecter l'éthique du marché. Il est à noter que le contrôle budgétaire se doit de déterminer les écarts entre les prévisions et les réalisations effectives de l'engagement des dépenses. Pour constater l'efficacité de gestion de marchés publics. A cet effet, nous allons voir les étapes de contrôle budgétaire : Il s'agit du respect de la procédure de marchés publics concernant l'entretien et réparation de véhicule, établissement du procès-verbal de réception et des résultats attendus.

1. Respect de la procédure de marchés publics

Le délai de livraison de marché doit être respecté sur la procédure de passation de marché d'entretien de ce véhicule. Il faudra ainsi vérifier l'état de voiture par rapport à la spécification technique recommandé par l'Autorité Compétente du ministère de l'éducation nationale ACTR s'il est conforme à la commande.

1.1. Rapprochement de facture pro forma par rapport à la facture demandée

Pendant cette procédure de passation de marché d'entretien de véhicule, le gestionnaire d'activité (GAC) a pris la décision de vérifier le prix de commande sur le prix de chaque matériel à commencer par la vérification arithmétique, numérique, nombre de compte

et en-tête de la facture. Puis, il vérifie si les montants indiqués se rapprochent du plafond de prix sur le code de marchés publics ; tout ceci, pour éviter les prix exorbitants, en se référant aux prix indiqués dans les marchés effectués l'année précédente. Et il faut également Par la suite, il vérifie si le principe du « moins disant » à la commande publique est respecté. Enfin, il vérifie le bon de livraison (BL) pour pouvoir bien gérer la comptabilité d'Etat.

1.2. La conformité de spécification technique

Nous allons vérifier la spécification technique de demande par rapport à la spécification technique proposée par le fournisseur. Cette vérification, présentée dans le tableau suivant, doit être effectuée par la gestionnaire d'activité au niveau de la Direction Administration et Financière (DAF) de ce ministère.

Tableau n° XI : La comparaison de spécification technique

	Spécifications techniques demandées	Spécification techniques proposées	
Désignation des articles	Spécifications techniques et norme applicables	Nom du Candidat PLI N°1	
Mise au point moteur,		Mise au point moteur,	C
Pneu 165/70/13	165/70/13, WALLI	Pneu 165/70/13, WANLI	C
Jante 165/70/13,	165/70/13	Jante 165/70/13,	C
Alimentation électrique générale	Alimentation électrique générale	Alimentation électrique générale	C
Feu rouge AR G/D,	AR G/D, JMT	Feu rouge AR G/D, JMT	C
Klaxon 12v	12v, VALEO	Klaxon 12v, VALEO	C
Filtre à essence,	Filtre à essence, JMT	Filtre à essence, JMT	C
Huile moteur (essence),	(essence), TOTAL	Huile moteur (essence), TOTAL	C
Main d'œuvre,	Main d'œuvre	Main d'œuvre,	C
CONCLUSION SUR LA CONFORMITE		CONFORME	

Source : Document de PRMP ; année 2018

D'après ce tableau, les spécifications techniques de toutes les pièces de véhicule à remplacer sont conformes à la commande de la PRMP. Nous allons alors passer aux étapes suivantes.

1.3. La transparence

Dans cette offre d'entretien d'une valeur de 2 975 000,00Ar, la PRMP, à première vue, ne respecte pas la transparence des marchés parce que le candidat ayant répondu à ce marché est unique. Toutefois, dans certains cas, un candidat peut être accepté si l'avis d'appel d'offre a été respecté et que les prix proposés sont raisonnables par rapport aux valeurs du marché alors, sous réserve d'être autorisé par la réglementation applicable, le processus d'attribution peut être mené à son terme, ce qui est le cas ici. **Sur le Procès-verbal de réception**

Dans le procès-verbal de réception, on peut voir les membres ont une connaissance relative à la commande publique.

2. Contrôle sur logiciel SIGMP et SIGFP

Pour éviter les faux dossiers, il faut saisir toutes les informations relatives aux contrats administratifs qui constituent une étape obligatoire préalable à tout engagement financier. Ces informations sont enregistrées au Système Intégré de la Gestion des Marchés Publics (SIGMP). Le comptable vérifie la conformité des dossiers au point de vue fiscal, la disponibilité budgétaire par rapport au montant retenu. A ce stade, il fait sortir un imprimé avec un numéro d'enregistrement au SIGMP du fournisseur retenu qui sera ensuite traités au Système d'Information Intégré de la Gestion de Finances Publiques (SIIGFP) en vue de procéder aux engagements des dépenses pour que le système affiche les éléments requis. Il est à préciser que l'engagement est l'acte par lequel un organisme public crée ou constate en son rencontre une obligation de laquelle résultera une charge. A ce niveau, après visa du CF de la Demande d'Engagement Financier (DEF), l'ORDSEC établit et délivre le Titre d'Engagement Financier (TEF) avec l'original de bon de commande pour que le titulaire puisse procéder à l'exécution d'entretien de véhicule.

3. Résultats attendus

Si la personne responsable de marché public respecte bien les recommandations mentionnées dans le contrôle de passation de marché, alors, les marchés dans le ministère est rationnel tient compte de l'intérêt de l'administration de passation des marchés. Ainsi, le ministre a atteint l'objectif préconisé dans le PTA. Donc, la direction utilisateur du véhicule mentionné dans le marché peut réaliser les différentes missions pendant toute l'année 2018 qu'elle à confier par le fournisseur.

L'on note le respect de grands principes des marchés publics comme le principe de liberté d'accès de la commande publique, le principe de transparence et le principe de

procédure. Pour les autres marchés, nous avons bien constaté que pour les fournitures de bureau, les candidats soumissionnaires étaient nombreux : 03 candidats figurent dans ce tableau de comparaison des offres pour ce marché de fourniture de bureaux.

Tableau n° XII : Les candidats participants pour le marché de fourniture de bureaux année 2018.

Candidats	Montant Proposer en Ariary
« A »	500 000 000,00
« B »	501 000 000,00
« C »	600 000 000,00

Source : Document de PRMP ; 2018

D'après ces résultats, trois (03) offres ont été reçues puis la PRMP en a sélectionné une selon les critères du « moins disant » de la commande publique. Le candidat « A » a donc répondu à ce critère.

CHAPITRE IV : LES FORCES ET FAIBLESSES CONSTATEES

Ce chapitre est consacré à l'étude des forces et faiblesses par rapport à la théorie générale de démarche publique et la finance publique ainsi que l'approche théorique du MEN. Effectivement, dans le cas présenté ci-dessus, il a respecté la procédure de la loi de finance, les procédures de marchés publics et l'on peut dire surtout que la PRMP a su prendre la bonne décision à ce marché public.

SECTION I : FORCES

Cette section présente les forces du processus sur l'application de la loi de finance, la compétence de la personne responsable de marchés publics, l'application de procédure de marchés publics et l'utilisation des types des marchés publics.

1. Application de la loi de finance

Dans la pratique de ce Ministère, les procédures du marché public et la passation de marché de l'avis de consultation ouverte sur l'entretien de véhicule ont suivi la voie d'affichage : la procédure de la loi des finances qui exigent une transparence totale est ainsi respectée. Les activités particulièrement concernés par cela sont : l'exécution du budget de dépenses et du budget de recettes, l'élaboration du budget et de la comptabilisation des opérations par le trésor. Ce qui signifie que les procédures de l'exécution de l'État est large. Nous allons particulièrement poursuivre avec l'examen des différentes étapes de l'exécution du budget de dépenses et des différents acteurs concernés.

1.1. Décret de répartition

C'est un document qui stipule l'étape de l'exécution du budget : il consiste à répartir par programme, par chapitre, par article et paragraphe des crédits ouverts sur chaque programme, au titre des dépenses de fonctionnement et d'investissement du budget de ce ministère.

1.2. Arrêté d'ouverture de crédit

C'est un document qui régleme l'étape de l'exécution du budget : il consiste à ouvrir les crédits du budget d'exécution et à fixer la répartition par programme aux ordonnateurs, aux contrôleurs financiers et aux comptables assignataires.

1.3. Engagement

C'est l'acte juridique et comptable par lequel une personne publique crée ou constate à son encontre une obligation de laquelle résultera une dépense.

1.4. Liquidation

C'est un document qui consiste à constater l'exactitude et l'exigibilité de la dépense engagée.

1.5. Ordonnancement ou Mandatement

C'est un document renfermant la prestation du candidat que l'ordonnateur ordonne au comptable public de payer, conformément aux résultats de la liquidation et d'imputer cette dépense sous la rubrique juste. En fait, toutes les dépenses de la passation de marché public sont enregistrées au niveau comptable.

2. La compétence de PRMP

La Personne Responsable des Marchés Publics devrait être capable de bien planifier les passations pour mener à bien ces dernières. Cela pourrait aussi donner une possibilité de bien contrôler toutes les étapes et tout le personnel. La planification serait vraiment essentielle car une passation bien planifiée sera bien exécutée et bien contrôlée. Alors un bon calendrier de planification serait nécessaire. Ce calendrier devrait refléter les travaux à faire durant une année entière en matière de passation de marchés. Mais une bonne planification devrait être précédée d'une bonne collecte des besoins auprès de tous les Directions surtout sur la DGEFA. Et une bonne collecte exigerait une bonne technique. Ainsi, la planification serait facile à réaliser.

Alors qu'une passation bien planifiée améliorerait les qualités des prestations ou des marchés, un gain de temps considérable pourrait aussi être obtenu. Cela impliquerait le respect automatique du délai décrit dans le calendrier de passation des marchés.

3. L'application de procédure de marchés publics

En général, les marchés publics sont axés sur le respect des trois idées fondamentales qui suivent : liberté d'accès à la commande publique ; l'égalité de traitement des candidats et transparence de la procédure. Le code stipule en son article 5 dans le code de marché que : *« Ces principes permettent d'assurer l'efficience de la commande publique et la bonne utilisation des deniers publics. Ils exigent une définition préalable des besoins de l'acheteur, une planification rigoureuse des opérations de mise en concurrence, notamment l'établissement d'un plan de passation de marchés, le respect des obligations de publicité et de mise en concurrence et le choix de l'offre ou de la proposition économiquement la plus*

*avantageuse*³.». Alors, selon la pratique sur la passation de marché de l'entretien de véhicule la PRMP doit respecter les principes des marchés publics.

3.1. Liberté d'accès à la commande publique

Ce principe a été instauré afin de permettre à toutes les personnes remplissant les conditions requises pour souscrire aux marchés publics de se porter candidat, de n'écarter les candidats que sur la base des critères ou conditions prévus par le Code des Marchés Publics (CMP) (Capacités, garanties professionnelles et financières, caractéristiques des offres) et non pas autrement et d'éviter de subordonner l'accès des candidats aux marchés à des conditions discriminatoires injustifiées.

A cet effet, l'offre a été affichée au MEN, donc elle a été accessible aux candidats potentiels

3.2. Egalité de traitement des candidats

Cette égalité de traitement va mettre tous les candidats au même pied d'égalité à travers la mise à disposition des informations sur les conditions du marché. Elle fixe préalablement des règles du jeu claires pour garantir la transparence et la libre concurrence. Enfin, c'est un principe de non-discrimination autrement dit, chaque soumissionnaire aura la même chance d'être adjudicataire d'un marché pourvu que son offre soit la meilleure au regard des conditions édictées par l'appel d'offre. Pour le cas de l'entretien du véhicule, le traitement du candidat a respecté cette procédure de passation de marchés publics.

3.3. Transparence des procédures

Les procédures appliquées sont à la base des décisions d'attribution des marchés. Elles sont connues par tous les candidats, mais un seul y a participé.

La transparence suppose :

- ❖ un système d'information performant qui permet la publication régulière et en temps opportun de toutes les informations sur les marchés publics ;
- ❖ l'éradication des entraves à la compétition et l'élimination des pratiques anticoncurrentielles ;
- ❖ une culture d'intégrité ;

³ Code de marché public article 5

- ❖ l'acceptation et la mise en œuvre d'un droit de recours par les soumissionnaires de se faire dédommager en cas de décisions inéquitables et/ou préjudiciables en matière d'attribution des marchés.

4. L'utilisation des types des marchés

En général, les forces de système des types de marchés publics sont appliquées au ministère de l'éducation national. Tout d'abord, les marchés de fournitures ne sont pas fabriqués sur spécifications techniques particulières : elle est subdivisée en neuf (9) catégories :

- ❖ les matériels informatiques : sont la base d'un bon fonctionnement de la direction car elles permettent la saisie informatisée de tous les papiers et documents administratifs permettant d'assurer l'effectivité d'une bonne procédure de passation des marchés ;
- ❖ les consommables informatiques : concourent aux tâches précitées ;
- ❖ les matériels et mobiliers de bureau : leur acquisition permet de renouveler les mobiliers de bureau s ou complétant les matériels insuffisants pour faire fonctionner les services du personnel ;
- ❖ les matériels et outillages techniques : aident dans la fabrication de documents et autres tâches ;
- ❖ les matériels roulants : assurent les déplacements des responsables lors des différentes missions de formations, de suivi, ou de contrôle et le transport des matériels alimentant les directions et services régionaux;
- ❖ les divers fournitures et articles de bureau, les imprimés, cachets et documents administratifs : aident dans le fonctionnement du service et facilitent le classement et le rangement des documents financiers ;
- ❖ les produits : assurent le bien-être des bureaux ;
- ❖ Les petits matériels ;
- ❖ les menues dépenses d'entretien ;
- ❖ les matériels téléphoniques : favorisent la communication

Ensuite, les marchés de travaux ont pour objet l'exécution des travaux d'entretien e tous les entretiens et réhabilitation des bureaux et locaux de la direction, la construction d'un bâtiment abritant les directions et services régionaux par exemple, au niveau de DREN et CISCO.

En ce qui concerne les marchés de prestations intellectuelles, elles sont réalisées à travers la conception et l'élaboration d'un produit sous forme de rapport ou de guide afin de répondre, de proposer ou de recommander des solutions aux problèmes aussi bien interne qu'externe ressenties auprès de ce ministère et qui fait défaut à son bon fonctionnement. Comme par exemple la proposition d'une réorganisation administrative, identification et détermination des besoins en formation et étude sur le besoin d'entretien de véhicule de DGEFA. La mission des consultants individuels, des cabinets ou des bureaux d'études peuvent aussi se présenter sous forme de mission d'audit ou d'investigation lorsque les ressources internes disponibles ne sont pas en mesure d'exécuter les prestations objet du marché. Les marchés de prestations intellectuelles font référence à la production de matière grise, de la réflexion pure.

Il y a enfin les marchés de prestations de services tels ce que font les traiteurs lors des festivités et cérémonies officielles. Ce type de marché regroupe des prestations physiquement quantifiables et visent à la satisfaction d'un besoin précis.

SECTION II : FAIBLESSES

D'après la théorie générale des marchés publics, nous allons évoquer ci-après les faiblesses de procédures de passation de marchés constatées au MEN.

1. Du principe des faiblesses de procédure

Les principales faiblesses des procédures et pratiques actuelles concernent le manque de transparence du processus de passation des marchés : la majorité des responsables d'administration et la totalité des opérateurs privés n'ont pas eu connaissance des dispositions transitoires et continuent à appliquer les anciennes dispositions ce qui crée un environnement d'insécurité juridique, la complexité et la lourdeur des procédures existantes. La procédure d'appel d'offres comprend diverses étapes et un long circuit et fait intervenir plusieurs fois les mêmes organes de contrôle et alourdit le processus d'obtention des visas par le Contrôleur Financier (CF) : le circuit des visas constitue le principal facteur de ralentissement des marchés. Pour le cas d'entretien de véhicule, après la signature du marché par le titulaire, la signature de l'administration est différée jusqu'à l'obtention des différents visas du CF. Formalité excessive dès lors que le contrôle financier est présent en amont du processus de passation notamment au sein de la CAO.

2. Du texte des marchés publics

En principe, la pratique de ce ministère de l'éducation nationale respecte le code de marchés publics. Toutefois, les textes sur les marchés publics sont volumineux et complexes étant donné qu'actuellement, ils existent un nombre assez conséquent de décrets, arrêtés, décisions, circulaires. Tout ceci est accompagné de nombreux documents et modèles types tels les dossiers d'appels d'offres, les dossiers de consultation. Cela entraîne de la confusion et la non maîtrise de ces outils au niveau de chaque intervenant, aussi bien sur le choix du mode de passation que sur la stricte application et respect des procédures préétablies.

Les autorités contractantes ne peuvent donc mettre en place un véritable cadre de compétition car bon nombre de candidats potentiels ne sont pas en mesure d'en prendre conscience, d'analyser et de saisir l'opportunité que les textes mettent à leur portée en intégrant les principes d'égalité de traitement des candidats, de transparence des procédures et de liberté d'accès à la commande publique. Certes, ces principes ne visent que la meilleure utilisation des deniers publics en matière de commande publique dans tous les domaines ; mais il faut aussi tenir compte des capacités juridiques des intervenants qui ne sont pas tous des spécialistes en marchés publics car n'ont reçu que des formations sur le tas. Or, dans leurs attributions, ils sont responsables de la conception d'un dossier qui doit répondre le plus précisément possible aux besoins ressentis au niveau des autorités contractantes tout en tenant compte de la réalité à travers les capacités et pouvoir des entreprises, fournisseurs ou consultants à répondre à leurs besoins qui doivent être réalisables.

3. Du contrôle de gestion

Le contrôle peut être défini comme étant l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise d'un organisme ou d'une situation quelconque. Il a pour objectif de vérifier les normes requises et d'apporter ainsi des améliorations. Concernant le contrôle des marchés au sein du Ministère, aucune unité ne s'occupe directement du contrôle des marchés publics. Mais en général, c'est la Personne Responsable des Marchés Publics avec l'aide de l'Unité de Gestion de la Passation des Marchés et la Commission d'Appel d'Offre qui veille au bon déroulement de l'exécution des Marchés Publics ainsi que du contrôle de ces derniers. Pour les marchés d'entretien et réparation de véhicule, une commission de réception vérifie la qualité des pièces par rapport à la demande. Cette vérification doit se faire en présence de la PRMP ou ses représentants, des Gestionnaires d'activités ou des ordonnateurs secondaires, avec la présence obligatoire du contrôleur financier rattaché du Ministère. Or ces différents

contrôles ne sont pas toujours effectués en bonne et due forme vu que ce sont eux qui les exécutent : ils ont déjà beaucoup de responsabilités et ne sont pas vraiment formés pour cette tâche. Le manque d'une allocation de budget bien défini pour effectuer des contrôles contribue aussi à l'accentuation de cette contrainte. En plus, l'organe de contrôle ne dispose suffisamment pas des fonds et d'agents *a posteriori* pour assurer convenablement le contrôle de tous les services publics Malgaches. En l'absence de contrôle, le processus actuel de passation et d'exécution des marchés publics permet de nombreuses formes de corruption caractérisées par :

- ❖ La faiblesse des ressources humaines, techniques et financières des organes de contrôle nécessaires à l'exercice correct de leur mission ;
- ❖ L'absence d'outils de performance permettant d'assurer un audit interne et externe efficace ;
- ❖ L'absence de coopération étroite entre les différentes structures chargées du contrôle, l'insuffisance de la mise en œuvre des sanctions en cas de violation avérée des règles de la commande publique.

Cette absence peut entraîner également des risques de favoritisme dans le choix d'un fournisseur si la publication et la transparence ne sont pas respectées conformément à la réglementation.

4. Du prix des marchés publics

Nous avons constaté que les prix de marché public sont généralement supérieurs au prix de marché. Effectivement, les réglementations concernant de prix ne sont pas appliquées, parce qu'ils ont des candidats au marché public qui intègrent dans certains prix d'autres rubriques et dans un élément imprévisible. A titre d'exemple, sur le marché de fourniture de bureaux, le prix d'une table de bureau type I coûte deux millions six cent quarante-neuf mille cinq cent Ariary (2 649 500,00Ar) l'unité, alors que le prix normal sur le marché local vaut de 800 000,00Ar. Cela provoque la défaillance budgétaire de l'Etat. De plus, les candidats doivent donner une commission pour obtenir le marché alors, qu'il n'offre pas la performance voulue. Il y a également un risque pénal pour celui qui donne ou reçoit la commission.

CONCLUSION PARTIELLE

Cette deuxième partie, et notamment le dernier chapitre, décrit toutes les contraintes liées à la passation de Marchés Publics et détermine les forces et les faiblesses au sein du Ministère de l'Education National. Le premier chapitre de cette partie a été consacré à

l'analyse de la procédure d'application de marché Publics au niveau de ce Ministère, plus particulièrement sur l'offre de l'entretien de véhicule. Nous avons constaté que ce département a respecté la procédure de marché public du début de l'affichage d'Appel d'Offre jusqu'à la convention. En effet, la PRMP a pris une décision primordiale pour clarifier cette démarche, en tant que premier responsable des marchés publics, dès le début de contrat jusqu'à l'affichage de l'attribution de marché public. En amont, il a commencé par la collecte des besoins à satisfaire. Cette collecte c'est la DGEFA qui a émis ce besoin : ENTRETIEN DE VEHICULE ADMINISTRATIF. Une fois cela fait, la Personne Responsable des Marchés Publics établit un calendrier de passation.

Pour terminer, nous avons pu dégager les forces de la procédure de passation de marché public, selon l'approche théorie de budget de programme et le marché public : respect de la loi de finance, des principes généraux des marchés publics. Puis nous avons poursuivi avec les faiblesses de procédure : utilisation de procédure large d'après ce texte dans le code de marché public d'une part, et manque de contrôle de gestion sur la passation de marché d'autre part.

Nous allons maintenant passer aux discussions et recommandations dans la dernière partie de ce mémoire.

PARTIE III : DISCUSSION ET RECOMMANDATION

Les différents responsables de marchés ne cessent jusqu'à présent d'améliorer le processus de passation des marchés. Effectivement, toute réforme signifie que des étapes sont à franchir, des problèmes sont à résoudre pour atteindre les objectifs finaux des marchés publics au sein de ce Ministère. Alors que la gestion de passation des marchés publics n'est pas à l'abri de ces difficultés. En effet, l'on a constaté certaines lacunes au niveau de certaines dispositions du code des marchés publics : bon nombre des intervenants qui ne maîtrisent pas encore ou pas assez l'utilisation de la procédure de passation de marchés même si au niveau de la conception de cette procédure des améliorations ont été constatées. C'est pourquoi, il est nécessaire d'évoquer les raisons présentées ci-dessous, pour éviter ces obstacles de la bonne gestion sur les marchés publics de ce Ministère.

D'après la théorie de marchés publics et la pratique de ce ministère, à travers la personne responsable de marchés publics, déjà expliquée, nous allons passer aux recommandations.

En premier lieu, nous discuterons sur l'analyse de la tendance lourde pour expliquer les différents prix des marchés publics et le prix de marché. En second lieu, nous aborderons la discussion des hypothèses. Et enfin pour terminer, nous allons proposer les solutions possibles et les solutions prioritaires de cette analyse pour atteindre les objectifs.

CHAPITRE V : DISCUSSION

Dans ce chapitre, nous allons présenter en premier lieu l'analyse de la tendance lourde qui implique des faiblesses. En second lieu, nous allons discuter des hypothèses que nous avons posées dans l'introduction.

SECTION I : ANALYSE DES TENDANCES LOURDES

En général, l'origine de la tendance lourde impacte à ce Ministère de l'Education Nationale et constitue des faiblesses. Pour mieux expliquer ces faiblesses, une série de questions liée au prix, à la pénalisation, à la demande de commission est établie.

1. Le Prix exorbitant des marchés publics

Après constatation de ces analyses, nous allons discuter sur le pourquoi du prix du marché public, qui est supérieur au prix des marchés locaux à partir de ces cinq questions :

Pourquoi les prix ne sont pas appliqués ?

Les prix ne sont pas appliqués parce que les candidats au marché public intègrent certains coûts. Effectivement, les prix sont réputés comprendre tous les frais et sujétions relatifs à l'exécution du Marché, y compris : tous les frais afférents au conditionnement, à l'emballage et au transport jusqu'au lieu de livraison et toutes les charges fiscales, parafiscales ou autres dont le Fournisseur est redevable au titre de l'exécution du Marché, y compris les droits de douanes mis à sa charge en application des règles prévues par l'INCOTERM applicable, indiqué par le CCAP.

Cependant, sauf stipulations contraires du CCAP, les prix sont indiqués dans le Marché hors taxe sur la valeur ajoutée (TVA). Dans tous les cas, la taxe sur la valeur ajoutée doit apparaître d'une manière distincte au niveau du détail des pièces estimatif et des pièces de règlement des prestations.

Par ailleurs, les prix figurent dans le Marché, y compris les rabais ou majorations qui peuvent y être indiqués, mais sans actualisation ni révision et hors TVA pour l'exclusion des prestations intellectuelles, exécutées par le Fournisseur pour l'Acheteur. Cette situation-là amène à la question suivante pour démontrer l'intégration de certains prix.

Pourquoi les candidats des marchés publics intègrent dans certains prix ?

Les candidats de marché public intègrent dans certains prix d'autres rubriques parce qu'il y a des prix imprévisibles sur le marché. Dans le code, les prix des marchés sont réputés, d'une part, couvrir toutes les dépenses qui sont la conséquence nécessaire et directe des

travaux, fournitures ou services, et notamment les impôts, droits et taxes applicables sauf lorsqu'ils sont exclus du prix du marché en vertu du terme de commerce retenu et, d'autre part, assurer au titulaire un bénéfice raisonnable.

Pourquoi les prix sont imprévisibles ?

Les prix sont imprévisibles car les candidats partent du principe de la commission. Effectivement, les candidats peuvent proposer leur montant à la CAO qui prend les décisions provisoires pour l'obtention de marché public. En fait, la commission travaille sous la supervision de la personne responsable de marché public parce qu'il est le premier responsable des marchés. Ainsi, la commission s'incline à la décision de cette dernière et cela peut entraîner des fois un conflit.

Pourquoi les candidats demande-t-il la commission ?

On sait que les candidats qui demandent la commission ont peur d'être pénalisés en commission. C'est-à-dire que la commission décide pour que le candidat aie le marché.

Pourquoi les candidats sont pénalisés en commission ?

Le candidat est pénalisé en commission parce qu'il n'est pas toujours le plus performant. Il est également pénalisé en cas de retard dans l'exécution du Marché, qu'il s'agisse de l'ensemble du Marché ou d'une partie, d'un lot ou d'une commande pour laquelle un délai d'exécution partiel ou date limite a été fixée, il est appliqué une pénalité journalière de 1/1000 du montant de l'ensemble du Marché ou de la partie du Marché considérée, évalué à partir des prix de base, comprenant le montant initial éventuellement modifié ou complété par les avenants intervenus.

Dans le cas de résiliation, les pénalités sont appliquées jusqu'au jour inclus de la notification de résiliation ou jusqu'au jour d'arrêt de l'exploitation de l'entreprise si la résiliation résulte du décès ou de la faillite du Fournisseur, personne physique ou de la liquidation de l'entreprise, personne morale.

Dans la remise par le Fournisseur d'un projet de décompte, facture ou mémoire, il est appliqué une pénalité journalière dont le montant est fixé comme suit :

- ❖ pour les décomptes, factures ou mémoires à remettre en cours d'exécution du Marché, 1/5000 de leur montant hors TVA ;
- ❖ pour le décompte, facture ou mémoire unique ou final, 1/10000 du montant de son montant hors TVA.

Ces pénalités sont appliquées après un ordre de service rappelant au Fournisseur ses obligations et sont calculées depuis la date limite fixée par l'ordre de service jusqu'à la remise effective du projet de décompte attendu.

2. Au niveau de la formation des agents-cadres

D'après la pratique de ce ministère, la formation serait insuffisante pour les agents-cadres de ce ministère.

Pourquoi l'insuffisance de formation ?

Au niveau de Ministère de l'Education Nationale, comme soulevé dans le résultat, nous avons constaté l'insuffisance de formation des ressources humaines de ce ministère. Cela est dû à un manque de compétences dans ce domaine pour se charger du renforcement de capacités du personnel concerné. De ce fait, cela a impact car cette carence ne facilite pas les procédures. Par ailleurs, la formation sur les marchés publics au niveau de l'Ecole Nationale d'Administration à Madagascar (ENAM) est payante.

Pourquoi les procédures ne facilitent pas la formation ?

Les procédures ne facilitent pas la formation parce qu'il n'y a pas de budget alloué à cette tâche pour recourir à un externe : la direction concernée n'a pas fait d'engagement des agents-cadres, alors que le ministère ne peut pas dépenser ce qui n'a pas été prévu dans le PTA.

Pourquoi le ministère de l'éducation n'engage-t-il pas la formation?

Le ministère de l'éducation nationale freine les dépenses sur la formation des agents cadres du PRMP parce que la moyenne de la loi de finance n'est pas importante. Et il n'y a pas de budget spécial pour la formation des agents-cadres de PRMP.

Pourquoi le ministère ne s'adresse-t-il pas à la PRMP ?

Le ministère ne s'adresse à la PRMP parce que c'est une personne responsable de tous les marchés dans ce ministère et il ne pourra pas couvrir la formation des agents des Vingt-deux (22) Régions à Madagascar.

Pourquoi les contenus de la formation dans ce ministère n'est pas complète ?

Les contenus de la formation dans ce ministère ne sont pas complets car les concepteurs aptes à élaborer des référentiels sur ces domaines manquent. Alors, cela provoque un impact négatif à savoir : non-respect de procédure de PRMP dû à la méconnaissance des

règles régissant sur les marchés publics et l'attribution du marché public à des personnes de connaissance.

3. Contrôle de gestion

D'après notre constatation, les contrôles de gestion de marchés publics sont insuffisantes.

Pourquoi le contrôle de gestion est-il insuffisant ?

Le contrôle de gestion est insuffisant parce que les marchés publics sont généralement attribués au pouvoir.

Maintenant, nous allons passer au contrôle de la conformité des Fournitures, Services Connexes ou Prestations aux stipulations du Marché et aux normes applicables donne lieu à des inspections, vérifications quantitatives et qualitatives et à des essais conformément aux dispositions de la présente tendance sur le contrôle et du CPS. Ces contrôles constituent les opérations préalables à la réception.

Pourquoi les marchés publics sont généralement attribués ?

Le marché public est généralement attribué parce que les contrôleurs sur les marchés publics sont démotivés par l'Etat, malgré que l'inspection sur le marché public doit être également comme source de transparence procédure de passation de marché public.

Pourquoi le contrôle de gestion fait-il défaut ?

Le contrôle de gestion est faillible car sa fréquence est insuffisante et le mécanisme de suivi et de contrôle au MEN n'est pas encore opérationnel.

4. Impact des tendances lourdes

En l'absence de contrôle de gestion, la procédure n'est pas bien assise. Si l'Etat ne prend pas une mesure rigoureuse, cela deviendra une habitude permanente et ne profitera pas à la bonne marche des marchés publics. Cette application de contrôle de gestion vient à l'encontre des responsables chargés de bien gérer convenablement les intérêts publics de l'Etat. Donc le contrôle de gestion de ce ministère est en fin de compte un leurre. Pour conclure, les contrôles sont insuffisants au niveau de ministère.

SECTION II : DISCUSSIONS SUR LA JUSTIFICATION DE L'HYPOTHESE

Cette partie a pour objet de fournir une interprétation des résultats, de commenter les informations obtenues pour en extraire la signification globale de l'étude et pour en avoir une meilleure appréciation.

1. La discussion de la première hypothèse

L'hypothèse n° 1 est « **L'application du code des marchés publics favorise la bonne gouvernance** » qui est justifié par les explications suivantes :

La procédure des marchés publics est outil d'optimisation des dépenses. Alors, *à priori*, lorsqu'il est question de passation de marchés cela sous-entend un besoin à combler. C'est la réalité de ce besoin, -sa précision-, qui va définir s'il est vraiment nécessaire, auquel cas le projet obtient un financement venant des Ressources Propres Internes ou des bailleurs de fonds. Il s'agit aussi de savoir la légalité du projet en vue et de prendre en compte le facteur temporel, c'est-à-dire si le moment est propice pour exécuter le projet.

De ce point de vue, la définition du besoin est non seulement utile mais tout à fait inévitable pour toutes les procédures de passation de marchés.

Le Dossier d'Appel d'Offres (DAO) comprend les données relatives au besoin. C'est de par ce dossier que va dépendre la qualité des résultats du projet vue que c'est dans le DAO que toutes les exigences concernant l'exécution du projet seront portées à la connaissance des futurs candidats. De ce fait, il convient de préciser que la préparation et l'élaboration du DAO est une étape incontournable et doit être effectuée minutieusement.

La publication d'AO consiste à apprendre au public l'existence d'un marché. C'est la manière de faire connaître le besoin et les exigences concernant ce besoin. C'est aussi la façon la plus avisée d'assurer l'égalité entre les prestataires. C'est donc une étape obligatoire de toutes les passations de marchés aussi bien du point de vue technique que légal.

La réponse à l'AO est effectuée par tous candidats intéressés que ce soit un marché public ou un marché financé par des bailleurs de fonds.

Les plis des candidats sont reçus par l'Autorité Contractante/Emprunteur/Bénéficiaire qui procède ensuite à l'ouverture des plis. C'est l'étape qui dévoile comment et à quel prix chaque candidat va exécuter le marché.

Les plis reçus, contenant les offres des candidats, sont jugés par rapport aux exigences énoncées dans le DAO puis classés par ordre dépendamment de leur capacité à remplir ces exigences. L'étape d'évaluation et classement des offres est donc inévitable pour obtenir les meilleurs résultats possibles pour l'exécution du marché.

Le candidat évalué le plus apte à exécuter le marché en respectant tous les termes y afférents est retenu. L'attribution est approbation du marché est la dernière étape qui marque l'achèvement de toutes les procédures de passation de marchés.

De toutes les procédures de passation de marchés étudiées, la notion d'Appel d'offres infructueux ou Rejet de toutes les offres a été évoquée dans les cas où :

- ❖ Aucune offre n'a été remise ou une absence de concurrence a été constaté à l'expiration de la date limite de remise des offres ;
- ❖ L'examen des offres laisse apparaître qu'aucune d'entre elles n'est recevable ;
- ❖ Dans le cadre d'un AOR, une seule offre a été remise.

Cependant, les procédures des bailleurs de fonds, cas de la BAD, mentionne que la remise d'une offre unique ne signifie pas obligatoirement l'absence de concurrence. Si l'appel d'offres a été correctement publié et que les prix proposés sont raisonnables par rapport aux valeurs du marché alors, sous réserve d'être autorisé par la réglementation applicable, le processus d'attribution peut être mené à son terme.

La loi n° 2004-009 du 26 juillet 2004 portant Code des Marchés Publics est une réforme et amélioration du Code de 1998.

Il a été constaté que des difficultés sont rencontrées, sur certains points, dans l'application du nouveau Code de Marchés Publics.

Le nouveau Code de 2004 n'accorde plus aux établissements publics la possibilité d'adapter à leurs besoins, au moyen de règlement intérieur pris à l'initiative de leurs organes délibérants, les procédures de passation à appliquer. Cette interprétation, erronée, qui découle des procédures appliquées crée une confusion et peut engendrer la déclaration systématique d'un appel d'offres infructueux, et entraînera un retard dans le processus de la passation de marchés. Les Organes qui se chargent de l'application du mode de passation ne font pas, par exemple, la différence entre un AOR et un Marché de gré à gré.

La multitude des procédures de passation de marchés complique le choix du type adéquat à appliquer, et retarde ainsi l'exécution de la prestation de service.

En ce qui concerne les temps de préparation des offres, seule la procédure de l'AOO mentionne un temps minimum entre la publication d'un appel à candidature et la date limite de remise des offres.

Pour le MEN, il ne faut pas confondre « procédures simplifiées » avec « appel d'offres restreint » et « marché de gré à gré » qui sont des modes de passation de marchés régis par le Code des marchés Publics.

Les procédures simplifiées se présentent sous deux formes :

- ❖ La consultation par voie d'affichage ;
- ❖ La consultation de prix restreinte auprès d'au moins trois prestataires.

Quand les montants sont inférieurs aux seuils de passation, les procédures simplifiées peuvent être recourus comme définis dans le tableau suivant.

La BAD a plutôt une procédure de passation de marchés simplifiée. Elle n'interfère pas dans l'application du processus qu'elle laisse entièrement sous la responsabilité de l'Emprunteur. L'obstacle réside dans le fait que même lorsque le marché est attribué après émission de l'ANO, la Banque peut encore déclarer la passation de marchés non conforme si elle conclut que l'ANO a été émis sur la base d'informations incomplètes, inexactes ou trompeuses fournies par l'Emprunteur, ou que les termes et conditions du marché ont été modifiés sans l'avis de la Banque. Donc, lorsque la Banque trouve que des biens et travaux n'ont pas été acquis conformément à ses procédures, c'est-à-dire, des dépenses effectuées au titre des marchés qui n'ont pas été passés conformément aux dispositions de l'Accord de prêt et détaillés dans le Plan de passation de marchés, elle peut annuler la fraction du prêt qui y est affectée. Cela entraîne le ralentissement du projet, ce qui génère des coûts supplémentaires.

Quand la BAD participe à un financement parallèle, elle exige l'application de ses Règles de procédures en matière d'acquisition aux composantes financées uniquement par elle. Lorsqu'il s'agit de financements conjoints, elle émet comme condition de son financement l'application de ses Règles de procédures, sauf autorisation de dérogation par le Conseil d'administration.

A ce qui concerne l'OPEP, il a ses propres procédures de passation de marchés qui sont brièvement décrites dans le FODI, ainsi que les orientations communes sont créés conjointement avec d'autres institutions d'aide arabes.

2. La discussion de la deuxième hypothèse

L'application d'une bonne gestion du budget de l'Etat est, en matière de marchés publics, une garantie à l'utilisation de rationnelle de budget. Par conséquent la bonne gestion de marché public constitue à tout l'Etat à bien gérer ses budgets. Alors, l'hypothèse n°2 « **Le codes des marchés est le garant de bonne gestion du dénier publics** » est confirmée de ces explications suivantes.

La gestion publique et celle des marchés publics sont toutes les deux des domaines publics impliquant l'Etat et ses démembrements. En effet, la gestion publique était orientée vers la satisfaction des besoins de l'Etat et servait essentiellement de l'intérêt général. Ainsi, l'objectif fondamental de la gestion publique est de préserver l'image de l'Etat gendarme ou Etat providence et de servir à la satisfaction des besoins de ce dernier. Le souci de satisfaction de sa clientèle notamment des citoyens usagers des services publics. Donc, les services fournis par l'Administration publique et ses démembrements sont loin d'être satisfaisants et leur qualité laisse à désirer. De la sorte les comportements de la majorité des agents de l'Administration se calquaient à l'image de ces objectifs les rendant souvent des personnes irresponsables ou négligentes et sans souci de la rentabilité de leur entité (Direction, département, service,...).

Les services administratifs en charge de la réalisation opérationnelle des politiques ont besoin de disposer d'une liberté suffisante dans l'affectation des ressources à leur disposition, et c'est à cette exigence que répond la technique du budget par enveloppes.

La gestion des marchés publics prône donc l'application au secteur public des méthodes de gestion issues du secteur privé. Pour ce faire, il conviendrait d'introduire des « principes de marché » dans la gestion des affaires publiques, ceux-ci étant considérés comme plus efficaces que la planification.

De même, la bonne gestion de marchés publics remet en cause l'organisation bureaucratique traditionnelle pour aller vers d'autres formes d'organisation. Au niveau opérationnel, il s'inspire des procédures largement mises en œuvre dans le secteur privé : qualité totale, zéro défaut, recherche de l'excellence.

Enfin, ce lien pour les deux hypothèses est mentionnés pour arriver à bien gérer le budget public.

CHAPITRE VI : RECOMMANDATIONS

Suite aux différents développements et analyses effectués dans les chapitres précédents, nous voilà maintenant en connaissance des différentes actions qu'a ce ministère. pour améliorer la gestion de l'administration de marché public de ce département. Alors, pour améliorer la gestion de l'administration de marchés publics de ce département, nous avançons ici quelques solutions lesquelles sont scindées en deux sections : la première est axée sur les solutions possibles et la deuxième concerne les solutions prioritaires.

SECTION I : LES SOLUTIONS POSSIBLES

Les solutions possibles sont axées sur l'amélioration de la gestion publique, la formalisation de procédure de passation de marchés publics, la lutte contre la corruption et le contrôle de gestion.

1. Améliorer la gestion publique

En général, l'ARMP prend la décision pour préparer la mise en jour de contrôle de gestion sur le marché public. Pour être performant, nous allons viser l'amélioration de gestion publique qui dépend de l'application correcte du contrôle de gestion publique à viser et de l'application stricte du contrôle des marchés dans tous les marchés d'achat de biens et de services.

2. Formaliser les procédures de passation des marchés publics

La PRMP est la personne habilitée à choisir la procédure de passation des marchés publics. Elle veille à respecter la réglementation en vigueur pour assurer la diligence de la commande publique.

Après avis de la CAO sur les candidats ayant la qualité d'attribuer les marchés, elle choisit l'offre évaluée le plus basse. Il est recommandé à la PRMP de respecter les résultats d'évaluation de la CAO avant d'adjuger le contrat. Il faut éviter le principe de la préférence déloyale et favoritisme pour le candidat à retenir. Seul, le candidat ayant les spécifications techniques doit bénéficier l'exécution de la prestation. De même, la publication de l'avis d'appel d'offres, par affichage et parution journal officiel, surtout dans les journaux quotidiens, doit être faite immédiatement de l'ouverture de la période de publication. Il ne faut pas attendre un écart de temps afin de favoriser en une bonne préparation de n'importe quelles offres.

3. Lutte contre la corruption

La lutte contre la corruption est un phénomène complexe. C'est un fléau universel qui touche plusieurs domaines : dirigeants, simple citoyens, relation entre fournisseurs et Administration. C'est un mauvais acte entraînant l'appauvrissement du pays. Il est difficile d'éradiquer totalement la corruption, la mission d'une bonne gouvernance doit se concentrer au maximum pour atténuer ces mauvais actes. Une reformulation d'une nouvelle stratégie anti-corruption doit s'apprécier par le gouvernement, qui aura des impacts tangibles sur la caisse de l'Etat.

4. Mise à jour des connaissances des responsables

Face à l'actuel boom technologique, la mise à jour des connaissances des responsables est indispensable dans le domaine de leur travail. Autrement dit, le personnel a droit à des formations adéquates et organisées au rythme de l'évolution du travail. Ce progrès apporte toujours des nouvelles méthodes et il serait souhaitable de les appliquer.

Au fur et à mesure de l'évolution rapide du progrès technologique, le personnel de l'Administration est confronté à des difficultés. Pour maîtriser ses connaissances, le personnel administratif doit être en mesure de s'accaparer de cette évolution. Au minimum, ces responsables ont pratiquement besoin d'aide pour tenir compte de ces dispositions vis-à-vis de leur poste mais une large connaissance dans leur domaine serait nécessaire.

Par conséquent, un minimum de formation bien conçue et organisée devrait être accordé au personnel de l'Administration.

5. Contrôle de gestion

Le contrôle de gestion joue un rôle très important. Ainsi, pour améliorer ce contrôle des marchés publics de l'Etat, ces derniers ont privatisé les responsables en charge de cette activité : recours aux compétences externes.

SECTION II : LES SOLUTIONS PRIORITAIRES

La passation des marchés dépend tout d'abord de l'habilité et de la compétence de l'UGPM pour la préparation des dossiers d'appel d'offres et aussi de l'expérience et du savoir-faire des membres de la CAO lors des séances de dépouillement et d'évaluation des offres. Ainsi, pour améliorer l'organisation et le fonctionnement de la commande publique auprès de ce ministère, les solutions suivantes vont être regroupées en deux grandes catégories : au niveau technique et au niveau de l'administration.

1. Au niveau technique

1.1 . Professionnaliser la fonction de PRMP, UGPM et CAO

Cette première recommandation a pour but d'améliorer les techniques utilisées pour les passations des Marchés Publics et avoir ainsi des bons résultats. Pour cela, une réunion devrait être tenue pour discuter de la professionnalisation des membres de l'UGPM afin d'élaborer des propositions. Les résolutions validées et acceptées devraient être appliquées et diffusées au niveau de tous les acteurs concernés. Tout cela, dans le but d'élaborer un

programme de formation en concertation avec les usagers. Ainsi, il faudrait mettre en œuvre ces résolutions pour renforcer d'avantage le système des Marchés Publics.

Pour autre recommandation sur le PRMP, UGPM et CAO, nous avons professionnalisé la fonction de PRMP en la dotant des moyens nécessaires dans l'accomplissement de sa mission et respecter le caractère exclusif de la fonction, pour lui permettre de mener à bien les activités qui lui sont confié. Selon la réglementation en vigueur, la PRMP doit disposer de toutes les ressources nécessaires pour son service de bureau : aux membres des UGPM et aux membres de la CAO. Il faut en plus respecter l'effectif recommandé par le texte en vigueur qui est de 10 à 15 membres pour la CAO, et de 3 à 9 membres pour l'UGPM. Et enfin, des séances de formations internes ou avec l'appui des formateurs externes pour le renforcement de capacité de chacun des membres de l'organe de la commande publique doivent être organisées.

1.2 . Renforcer le pouvoir de contrôle interne

En général, il faut renforcer le pouvoir de contrôle de la Direction de l'audit interne de la PRMP aux prix de tous les ministères concernant tous les marchés publics. Pour assurer une meilleure performance dans l'exécution des marchés publics, le Ministère de l'Education Nationale devrait mettre en place un système de contrôle interne. La mise en place de ce système a pour but de maîtriser les risques de non-respect des contrats ou de non-exécution des marchés. Il assurerait aussi l'effectivité du principe de prudence. Un contrôle interne permettrait d'évaluer la capacité de gestion des acteurs dans la passation des marchés. Mais ce contrôle interne doit reposer sur le respect de la procédure de passation des marchés, le respect des réglementations en vigueur et le respect de la situation des candidats aux marches publics. Ainsi, un examen des dépenses ultérieures devra être fait par l'agent d'exécution. Cela a pour but de déterminer après si ces dépenses sont conformes au descriptif du projet, au plan de travail annuel et aux budgets. Cet examen devrait aussi voir si elles suivent les prescriptions des politiques et procédures opérationnelles des programmes pré-établies.

Le processus de suivi dans les activités d'achats ou de passation de marchés devrait être examiné pour vérifier ainsi sa transparence et sa compétitivité. L'utilisation, le contrôle et l'écoulement du matériel durable seraient à vérifier pour pouvoir contrôler leur conformité aux résultats. Il faudrait analyser si l'équipement acheté répond aux besoins définis et si son utilisation est conforme aux buts recherchés. Le processus de recrutement du personnel

affecté au projet et des consultants serait aussi à examiner. Pour cela, il faudrait encore vérifier si ce processus était transparent et compétitif. En effet, le personnel devrait être efficace et efficient à la fois. L'analyse des pièces comptables de l'agent d'exécution serait aussi à faire pour déterminer si elles se prêtent à la tenue d'un dossier exact et complet des encaissements et des décaissements. Cela aurait pour but de faciliter ainsi l'établissement des rapports financiers trimestriels.

Et enfin, il faudrait examiner les dossiers de demande de paiements directs et s'assurer que ladite demande a été signée par des représentants autorisés par le gouvernement.

En bref, l'instauration d'un système de suivi et de contrôle interne affecterait donc tout le processus de passation des Marchés publics. Ce serait vraiment un élément essentiel qui contribuerait réellement à l'obtention d'un bon résultat. Un plan d'intégration des structures de gestion des passations des marchés devrait être impérativement établi. Par ailleurs, une réunion avec les partenaires devrait être tenue. De même, il faudrait étudier les différentes procédures de ces partenaires. Pour cela, une collecte des manuels et une analyse y afférente seraient nécessaires. Tout ceci aurait pour but de proposer à la fin un plan d'intégration. Et enfin, ce plan devrait être validé et multiplié après une réunion de validation pour être mis en œuvre.

1.3 . Améliorer la formation

Dans ce ministère de l'éducation nationale, il faut renforcer les capacités de la Personne Responsable des Marchés Publics, l'Unité de Gestion de la Passation des Marchés, des Ordonnateurs Secondaires, des comptables,... en termes de passation de marchés publics. Et la formation devrait être continue afin d'assurer un bon résultat dans les compétences des acteurs, liées à la passation des marchés. Elle pourrait ainsi contribuer à l'obtention d'une bonne qualité des Marchés Publics.

Il est à préciser que l'ARMP est chargée de réguler les marchés publics ; elle s'applique à vulgariser le code et à former les intervenants de la chaîne de la passation des marchés. Les formations touchent les responsables de l'administration centrale, ceux des services déconcentrés et s'étendent au secteur privé et à la société civile. Il a été souvent reproché que les formations est plutôt théorique ; c'est la source des problèmes des techniciens dans l'accomplissement de leur responsabilité. L'ARMP doit orienter leur formation sur des pratiques sur terrain. Aussi la formation sera-t-elle tournée vers la pratique,

avec de multiples analyses de cas. L'ARMP doit donc privilégier une approche plus thématique, mais surtout qui prend en compte les doléances formulées par les participants dans leurs fiches d'évaluation.

Mais en tant que formateur, l'ARMP manque des moyens surtout du point de vue financier. L'État doit renforcer son financement car elle joue un rôle important dans le contrôle de l'utilisation des deniers publics afin d'éviter des gaspillages. Les organes de régulation des marchés publics doivent adopter une démarche de proximité. Que ce soit avec la formule formation-assistance destinée aux intervenants de la chaîne de la passation, ou bien avec les formations classiques comportant une partie théorique et des parties pratiques (détermination au préalable et précise des besoins, montage d'un dossier d'appel d'offres, ouvertures des plis et évaluation des offres) tout en s'efforçant toujours d'être au plus près de ceux qui ont besoin de ses services, tels les services excentrés comme les directions et services régionaux, les régions, les districts, les communes.

2. Au niveau de l'administration

2.1. Organiser des séances de vulgarisation

Afin d'améliorer l'administration de la passation de marchés, il faudrait, en premier lieu, organiser des séances de vulgarisation, à tous les niveaux, de la réglementation des Marchés Publics. Tout cela devrait s'exécuter en collaboration avec l'Autorité de Régulation des Marchés Publics. Il faudrait ensuite élaborer un document pratique et facile à comprendre par le grand public. Une réunion devrait être tenue et les documents devraient être multipliés. Par la suite, ces documents seraient à diffuser au niveau des districts et des régions, au niveau des acteurs et auprès des centres de documentation.

2.2. Respecter les ordres du Code des Marchés Publics

Pour procéder à la sélection des fournisseurs et/ou prestataires de service avant chaque exercice budgétaire, il faudrait d'abord publier les appels d'offre et les résultats. Une réunion devrait ainsi être tenue afin de sélectionner les prestataires par catégorie dans chaque type de marché. Ensuite, les Avis Généraux des Marchés devraient être publiés périodiquement. La collecte des besoins au niveau des ordonnateurs secondaires serait nécessaire. Et enfin, ces besoins devraient être groupés par catégorie avant la publication des appels d'offre. Lors de la passation des Marchés, il faudrait procéder à l'achat groupé ou par lot au niveau de la Personne Responsable des Marchés Publics. Ainsi, le montant du marché atteindra le seuil exigé.

2.3. Publier les informations de passation des marchés sur le site Web du MEN

Les informations, à publier sur le site Web, devraient être collectées périodiquement. Alors il faudrait d'abord rechercher ces informations auprès des acteurs concernés. Ensuite, il faudrait les compiler et les communiquer à tout public qui en aura besoin. Une réunion devrait être tenue avec les partenaires afin d'étudier les différentes procédures de ces derniers. Pour cela, il faudrait collecter les manuels de procédure, analyser et proposer un plan d'intégration. Ce plan devrait contenir des structures de gestion des passations de Marchés Publics et il devrait être validé et multiplié selon les besoins. Au final, toutes ces informations devraient être remises périodiquement au service concerné.

CONCLUSION PARTIELLE

Cette troisième et dernière partie a été consacrée à la résolution des contraintes définies dans l'analyse. En effet, l'analyse a démontré deux types de solutions comme les solutions possibles et les solutions prioritaires. Les solutions possibles y ont été regroupées en recommandation pour l'amélioration de gestion, lutte contre la corruption, la mise à jour de connaissance des responsables et le contrôle de gestion. Elles sont très importantes sur le contrôle de gestion de marchés publics. Alors que les solutions prioritaires sont proposées sur les contraintes administratives et les contraintes techniques. Afin de résoudre ces différentes contraintes, des solutions ont été proposées. Ces dernières concernent non seulement le plan administratif mais aussi le plan technique. Le point commun entre ces deux types de solutions est l'attribution de plus de budget à la passation des Marchés Publics. Cette solution résout à la fois les contraintes administratives et techniques. Pour aider à mieux mettre en œuvre les solutions proposées, en septième chapitre de cette troisième partie, des recommandations ont été émises. Elles ont été regroupées en recommandations administratives et en recommandations techniques.

CONCLUSION

Pour conclure, il faut souligner que la première partie de notre travail s'est focalisé sur les renseignements généraux du Ministère, son historique, ses missions et activités. Il s'avère que ce dernier est un organisme public ayant pour but de former des citoyens responsables. Ces éléments faisant partie intégrante du ministère depuis ses 51 ans d'existence. Ensuite, son environnement nous a entraînés à visualiser l'organisation de travail appliquée au sein du Ministère avec la répartition des tâches et les divers moyens pris en charge ; la direction de la Personne Responsable de Marchés Publics qui a pour mission d'organiser l'élaboration de passation des marchés publics de ce ministère, prend la décision quant au choix de cette dernière jusqu'à la désignation du titulaire, ainsi que l'approbation des marchés définitifs ; elle a plein pouvoir pour assurer la bonne marchés.

Après cela, nous avons présenté brièvement une théorie générale sur la finance publique qui a pour objectif d'étudier les phénomènes financiers publics dans sa globalité comme les ressources, les charges, la trésorerie, les procédures budgétaires et comptables, le politique budgétaire, ces théories doivent être suivies à la lettre par les protagonistes. Cette approche permettrait une meilleure efficacité de l'administration publique pour une bonne gestion des deniers publics. Étant une part importante dans les dépenses publiques, chaque année, la Loi Organique sur la Loi de finance réserve une rubrique destinée aux marchés publics montrant ainsi un caractère juridique et normatif du système. Cette Loi de finances de l'année détermine le montant, la nature et l'affectation des dépenses sur les marchés publics à chaque service. L'exécution de ces dépenses est soumise à une procédure déterminée.

Toujours dans cette session, la théorie générale sur le marché public mérite qu'on s'intéresse au code des Marchés Publics qui est la principale loi qui régit les Marchés Publics en général. Il énonce dans ses différents articles les procédures de passation de marchés, l'exécution des Marchés Publics, ainsi que tous les autres éléments constitutifs d'un Marché Public. Dans la procédure de passation de marchés publics, il faudrait commencer par la détermination des besoins d'acquisition et d'achat au niveau des Gestionnaires de DAF.

D'une part, il faut évaluer les besoins ainsi déterminés : c'est le rôle des Ordonnateurs Secondaires. Les besoins sont groupés au niveau du responsable des programmes de marché public pour être transmis à la Personne Responsable des Marchés Publics pour que cette dernière effectue le choix du mode de passation. Un plan de passation des marchés est ainsi finalisé pour l'année n+1. Pour terminer cette phase, le Ministère publie l'avis général de passation des marchés au cours de l'exercice budgétaire.

Par la suite, l'Unité de Gestion de la Passation des Marchés procède à un appel à manifestation d'intérêt aux fournisseurs. Ces étapes étant respectées, la liste des fournisseurs sélectionnés est publiée sur le lieu d'Affichage de l'appel d'offre, dans le journal officiel de Madagascar, sur les médias nationaux et en parallèle, sur les médias privés pour qu'il y ait totale transparence. Puis, l'UGPM prépare les dossiers de passation des marchés et un audit externe pour évaluer la performance du système national de passation des marchés serait effectué. Le cycle serait terminé par un dialogue entre les acteurs. Ce dialogue a pour but d'améliorer le système de passation des Marchés Publics. C'est un cycle fermé, c'est-à-dire qu'il revient à nouveau à la détermination des besoins et ainsi de suite. Concernant la passation des marchés, il y a lieu de procéder très tôt à la préparation des dossiers d'appel d'offre, c'est-à-dire dès que le budget de l'Etat est défini. Des fournisseurs devraient être ainsi sélectionnés.

Grâce à cette recherche, nous avons pu décrire toutes les contraintes liées à la procédure de passation de Marchés Publics et déterminer les forces et les faiblesses au sein du Ministère de l'Education Nationale. Les points faibles liés à l'analyse de procédure d'application de marché Publics au niveau de ce Ministère de troisième chapitre de cette partie ont été présentés. Pendant notre stage pratique, nous avons choisi un appel d'offre sur un entretien de véhicule. Nous avons constaté le respect de la procédure de ce marché public du début de l'affichage d'Appel d'Offre jusqu'à la convention. La PRMP a pris une décision primordiale pour clarifier cette démarche en tant que premier responsable de marchés publics. Une passation de Marchés commence par la collecte des besoins à satisfaire. Cette collecte doit se faire au sein de chaque direction existante du Ministère comme l'exemple de la DGEFA ayant le besoin d'ENTRETIEN DE VEHICULE ADMINISTRATIF.

Après cette collecte, la Personne Responsable des Marchés Publics établit un calendrier de passation qui devrait obligatoirement suivre les différentes étapes selon l'approche théorie de budget de programme, et les principes généraux de la marché.

Dans notre analyse, les forces de ce Ministère dans cette procédure se situent au niveau du respect de la loi de finance et de la compétence de PRMP au niveau. Les faiblesses, quant à elles, résident dans l'utilisation de procédure large d'après les textes contenus dans le Code des Marchés Publics, le manque de contrôle de gestion sur la passation de marché d'autre part. Par contre, nous avons constaté des points à améliorer dans les démarches prescrites pour conclure une procédure de marchés publics. Notamment, le manque de

contrôle approprié par rapport au service, aux fournitures livrées. En outre, la PRMP ou les responsables de la réception ne sont pas experts dans certains domaines d'intervention.

Les résultats de cette étude, effectuée auprès de la DGEFA, nous ont permis d'approfondir la connaissance de la gestion des dépenses publiques en général, et de la gestion des marchés publics, en particulier. Ces résultats nous ont aidés à avoir une appréciation sur la pratique de la passation des marchés publics dans ce ministère. Alors, le respect des grands principes énoncés par le Code des Marchés Publics est assez satisfaisant mais nécessite encore de certains renforcements, sur la transparence de la procédure, l'égalité de traitement des candidats aux marchés publics et la liberté d'accès à la commande publique.

Néanmoins, d'importants efforts doivent encore être engagés d'une part, pour améliorer le processus de planification des marchés publics afin d'éviter les pratiques non conformes aux réglementations en vigueur. D'autre part, la mise en place d'un contrôle permanent et d'un suivi systématique mais non occasionnels dans toutes les étapes du processus de passation des marchés améliorera la gestion des marchés publics, en particulier, la bonne gouvernance de l'administration publique, en général.

Selon les marchés de prestation de service d'entretien de véhicule administrative, une commission de réception vérifie la qualité des fournitures (pièces détachées) par rapport à la demande. Cette vérification doit se faire en présence de la PRMP avec la présence obligatoire du contrôleur financier rattaché au Ministère de l'Education Nationale. Or, ces différents contrôles ne sont pas toujours effectués en bonne et due forme vu que ce sont eux qui les exécutent ; ils ont déjà beaucoup de responsabilités et ne sont pas vraiment formés pour cette tâche. Le manque d'une allocation de budget bien défini pour effectuer des contrôles contribue aussi à l'accentuation de cette contrainte. Le manque de contrôle peut avoir pour conséquence la naissance éventuelle de corruption et le non-respect des procédures ainsi que du Code des Marchés Publics.

Ces efforts seront axés principalement, d'abord sur la professionnalisation de la structure de la commande publique en la dotant des ressources humaines compétentes et conscientes de la valeur du service public ; ensuite, les matériels et les infrastructures, - souvent oubliés-, qui doivent être revus. Le manque des moyens l'emporte, dans la plupart des cas, contre la volonté de bien faire ; le renforcement de capacité des intervenants par l'élaboration d'un programme de formation spécifique pour chaque organe cible ; et enfin, le renforcement du contrôle à tous les niveaux n'est pas à négliger.

Telles sont les recommandations liées à nos observations. Ce mémoire est certes loin de se vouloir être idéal. Toutefois, l'application des solutions préconisées contribuera grandement à l'amélioration de la gestion des marchés publics. Mais dans cette longue procédure administrative pour conclure un marché public, c'est-à-dire jusqu'au règlement des prestataires, pourrait-on dire que les opérateurs bénéficient intégralement des fruits de leurs prestations, vu que la continuité de l'Etat n'est pas évidente, surtout quand il s'agit de paiement des factures de leurs prédécesseurs ?

BIBLIOGRAPHIE

I. Ouvrages académiques :

- ❖ **PIGE(B).** , « Audit et contrôle interne » . , édition 2eme, Paris, 2004, 216 p
- ❖ **HELENE (L).** , « Le Contrôle de Gestion organisation et mise en œuvre, édition DUNOD,
- ❖ Paris, 1998, 154 p
- ❖ **CADIN(L).** , « GESTION DES RESSOURCES HUMAINES » . , édition CUJAS, Paris,
- ❖ 2007, 348 p

II. Lois, textes règlementaires et lois relatifs aux marchés publics :

- ❖ Loi organique n° 2004-007 du 26 juillet 2004 sur les lois de finances (LOLF)
- ❖ Loi n° 2004-009 du 26 juillet 2004 portant Code des Marchés Publics
- ❖ Loi n° 2016-055 du 25 janvier 2017 portant Code Des Marchés Publics
- ❖ Décret n° 2005-215 du 03 mai 2005 portant organisation et fonctionnement de l'ARMP
- ❖ Loi n° 2004-009 du 26 Juillet 2004 portant Code des Marches publics ;
- ❖ Loi n° 2016-055 du 25 Janvier 2017 portant Code des Marches publics (Nouveau);
- ❖ Décret n°2005-215 du 03 mai 2005 portant organisation et fonctionnement de l'Autorité de Régulation des Marchés Publics ;
- ❖ Décret n°2006-343 du 30 mai 2006 portant instauration du Code d'éthique des Marchés Publics ;
- ❖ Décret n°2006-344 du 30 mai 2006 portant constitution, composition, attribution et fonctionnement de la Commission d'Appel d'Offres ;
- ❖ Décret n°2015-1094 du 07 juillet 2015 portant statut et mode de désignation de la PRMP ;
- ❖ Arrêté n°16869/2008/MFB du 02 septembre 2008 fixant les modalités de contrôle à *posteriori* exercés par les Commissions des Marchés
- ❖ Arrêté n°33.422/2010/MFB du 13 septembre 2010 portant organisation et fonctionnement des Commissions Régionales des Marchés ;
- ❖ Décision n°001/2006/MEFB/ARMP du 14 août 2006 : relative à l'obligation de l'autorité contractante d'élaborer et de publier dans le Journal Officiel et dans au moins un des journaux un avis général de passation des marchés ;

- ❖ Circulaire n°001-ARMP/DG/CRR/06 sur Nomination des PRMP, création des UGPM et la mise en place des CAO ;
- ❖ Circulaire n°002-ARMP/DG/CRR/06 sur la publication des Avis généraux de passation de marché et établissement du Calendrier annuel.

III. Les Guides :

- ❖ Guide de la Commission d'Appel d'Offres – Mai 2008 ;
- ❖ Guide de l'Unité de Gestion de Passation des Marches ;
- ❖ Guide des utilisateurs sur la passation des Marches Publics ;

{ x }

ANNEXES

Annexe n° 1 : Bordereaux des prix sur le DC

(Le Candidat doit remplir les formulaires de Bordereau des prix selon les instructions figurant ci-après. La liste des articles dans la colonne 1 du Bordereau des prix doit être identique à la liste des Fournitures annexée au Spécifications Techniques du CPS)

Monnaie : Ariary

Date (insérer la date (jour, mois, année) de
remise de l'offre)

Objet : « Entretien et réparation Marché : (insérer la référence du Marché)
de la voiture Administrative
RENAULT 12 TORROS
N°5850 MB »

N°	DESIGNATION DES ARTICLES	UNITE	QUANTITE	PU Estimatif (en Ariary)	MONTANT Estimatif (en Ariary)
1	Mise au point moteur, le forfait àAriary	Fft	1		
2	Pneu, l'unité àAriary	Unité	1		
3	Jante, l'unité àAriary	Unité	1		
4	Alimentations électrique générale, le forfait àAriary	Fft	1		
5	Feu rouge, l'unité àAriary	Unité	2		
6	klaxon, l'unité àAriary	Unité	1		
7	Filtre, l'unité àAriary	Unité	1		
8	Huile moteur, l'unité àAriary	Litre	3		
9	Main d'œuvre, le forfait àAriary	Fft	1		
				Montant HT	
				TVA 20%	
				Montant TTC	

Arrêté le montant estimé de la convention à la somme

de :

Ariary (Ar.), y compris la Taxe sur les Valeurs Ajoutées (TVA) au taux
de Vingt pour cent (20%) pour un montant de :

..... Ariary (Ar.).

Fait à , 1

Le Candidat

(Signature du candidat)

Annexe n° 2 : Modèle de garantie bancaire de soumission

ATTENDU QUE [nom du candidat] (ci-après dénommé “le Candidat”) a remis une Offre, en date du [date] pour la fourniture de [titre du Marché] (ci-après dénommée “l’Offre”) au profit de [Nom de l’Organisme ayant lancé la consultation de prix] (ci-après dénommée “l’Autorité Contractante”) prévoyant la délivrance d’une garantie bancaire de soumission.

EN CONSEQUENCE, Nous, [nom de la banque], ayant notre siège à [adresse du siège] (ci-après dénommée “le Garant”), avons accepté de nous porter garant du Candidat pour la somme de [montant en lettres et en chiffres], que nous nous engageons à régler intégralement à l’Autorité Contractante dans les conditions suivantes :

- (a) Si le Candidat retire son Offre pendant la période de validité spécifiée dans les Instructions aux candidats du Dossier de consultation de prix, ou
- (b) Si le Candidat n’accepte pas la correction du montant de son offre, conformément à la clause 6.8 (fournitures) des Instructions aux candidats, ou
- (c) Si le Candidat s’étant vu notifier l’acceptation de son Offre par l’Autorité Contractante pendant la période de validité :

(c1) manque ou refuse de signer la convention, s’il est tenu de le faire conformément à la clause 6.8 (fournitures) des Instructions aux candidats

(c2) manque ou refuse de fournir la garantie de bonne exécution conformément à la clause 10.4 (fournitures) des Instructions aux candidats.

La garantie demeurera valable jusqu’au trentième (30^{ème}) jour suivant l’expiration de la période de validité des offres, soit jusqu’au cent cinquième (105^{ème}) jour à compter de la date limite fixée pour la remise des offres. Cette date peut être reportée par l’Autorité Contractante par notification écrite au Candidat et au Garant. Toute demande relative à cette garantie devra parvenir au Garant au plus tard à la date d’expiration faute de quoi la présente garantie expire de plein droit.

SIGNATURE et authentification du signataire _____

Nom de la Banque_____

Adresse _____

Date __

Cachet de la Banque

Annexe n° 4 : AUX SPECIFICATIONS TECHNIQUES

Liste des prestations de services et Calendrier d'exécution

«Entretien de véhicule administratif RENAULT 12 TORROS N°5850 MB».

Art. No.	Désignation des Prestations de services	Unité	Qté	Site ou Destination finale	Délai de livraison (selon les Incoterms)	
					Délai de livraison au plus tard	Délai de livraison offerte par le Candidat
1	Mise au point moteur,	Fft	1	GARAGE MEN ANOSY	15 Jours à compter du lendemain de la date de notification de l'Ordre de Service de commencer les prestations	15 JOURS
2	Pneu 165/70/13,	Unité	1			
3	Jante 165/70/13,	Unité	1			
4	Alimentation électrique générale	Fft	1			
5	Feu rouge AR G/D,	Unité	2			
6	Klaxon 12v,	Unité	1			
7	Filtre à essence,	Unité	1			
8	Huile moteur (essence),	Litre	3			
9	Main d'œuvre,	Fft	1			

A Antananarivo, le

Le Prestataire

<écrire en lettre manuscrite : Lu et accepté >

LA PERSONNE RESPONSABLE DES MARCHÉS PUBLICS

Annexe n° 5 : RESUME DES SPECIFICATIONS TECHNIQUES REQUISES :

Spécifications techniques détaillées et normes applicables:

«Entretien de véhicule administratif RENAULT 12 TORROS N°5850 MB».

N° Art	DESIGNATION	SPECIFICATION TECHNIQUE PROPOSE PAR LE CANDIDAT
1	Mise au point moteur,	Mise au point moteur,
2	Pneu 165/70/13	Pneu 165/70/13, WANLI
3	Jante 165/70/13,	Jante 165/70/13,
4	Alimentation électrique générale	Alimentation électrique générale
5	Feu rouge AR G/D,	Feu rouge AR G/D, JMT
6	Klaxon 12v	Klaxon 12v, VALEO
7	Filtre à essence,	Filtre à essence, JMT
8	Huile moteur (essence),	Huile moteur (essence), TOTAL
9	Main d'œuvre,	Main d'œuvre,

A Antananarivo, le

<écrire en lettre manuscrite : Lu et accepté >

Le Prestataire,

LA PERSONNE RESPONSABLE DES MARCHÉS
PUBLICS

Annexe n° 6 : Acte d'engagement

Acheteur :

MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE

Représenté par Mme NORTON Imbola Nirina

LA PERSONNE RESPONSABLE DES MARCHÉS PUBLICS

2ème étage Porte 205 A MEN Anosy

Comptable public assignataire des paiements :

Trésorerie Ministériel chargé de l'enseignement

Objet de la convention :

«Entretien de véhicule administratif RENAULT 12 TORROS N°5850 MB».

Contractant:

RAKOTOZAFY BENJA VICTOR ELIE,

Lot III S 65 BIS ANOSIBE AMBOHIBARIKELY

Agissant pour le nom et le compte de : ETABLISSEMENT NAMBININTSOA

Lot III S 65 BIS ANOSIBE AMBOHIBARIKELY

Après avoir accepté l'annexe technique et produit les documents requis ;

M'engage à exécuter les prestations objets de la présente convention aux **prix unitaires** et fermes indiqués en annexe **n°01** de l'acte d'engagement (bordereau de prix).

La validité des offres est de **QUARANTE CINQ (45) jours** à compter de la date d'ouverture des plis, soit le 03 Juin 2018

Le délai d'exécution est fixé à **QUINZE (15)**, à compter de la date de notification de l'Ordre de Service de commencer les prestations, sans toutefois dépasser **Quinze (15) jours**.

Les fournitures , objet du présent marché, seront rémunérées globalement par application du **prix unitaire** résultant du détail quantitatif et estimatif figurant en Annexe 1 selon le découpage en centième des prestations de services et, le cas échéant, des services connexes exécutés.

Le montant du marché est fixé à :

- Montant hors taxes : DEUX MILLIONS NEUF CENT SOIXANTE QUINZE MILLE ARIARY (Ar 2 975 000),

- TVA (20%) : NON ASSUJETTIE à la TVA 20%

- Soit un montant total TTC : DEUX MILLIONS NEUF CENT SOIXANTE QUINZE MILLE ARIARY (Ar 2 975 000)

Le paiement est à effectuer au compte suivant :

- du compte ouvert au nom de : RAKOTOZAFY BENJA VICTOR ELIE (ETABLISSEMENT NAMBININTSOA)

- sous le numéro : **14327740009**

- code banque : 00009, Code guichet : 05065. Clé : 81

- à BOA MADAGASCAR

Fait en un seul original

à :

Signature du candidat précédé de la mention

« lu et accepté »

LISTE DES ANNEXES

Annexe n° 1 : Bordereaux des prix sur le DC	IX
Annexe n° 2 : Modèle de garantie bancaire de soumission.....	X
Annexe n° 3 : Bordereaux des prix	XI
Annexe n° 4 : AUX SPECIFICATIONS TECHNIQUES	XII
Annexe n° 5 : RESUME DES SPECIFICATIONS TECHNIQUES REQUISES :.....	XII
Annexe n° 6 : Acte d'engagement.....	XIII

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE.....	I
REMERCIEMENTS.....	III
LISTE DES ABREVIATIONS	IV
LISTE DE TABLEAUX	VII
LISTE DES FIGURES.....	VIII
GLOSSAIRES	IX
INTRODUCTION.....	1
PARTIE I : MATERIEL ET METHODE.....	6
CHAPITRE I : CADRE GÉNÉRAL DE L'ÉTUDE.....	7
SECTION I : PRÉSENTATION DU MEN	7
1. Etat-civil e.....	7
2. Missions.....	7
3. Objectifs.....	8
4. Historique	10
5. Localisation	13
6. Tutelle.....	13
7. Partenariat.....	13
8. Organigramme du MEN	14
8.1. Les différentes attributions de chaque tâche :	16
9. Organisation de la Direction concerné	17
9.1. Missions et attributions	17
9.1.1 Personne Responsable des Marchés Publics (PRMP)	17
9.1.2 Unité de Gestion de Passation des Marchés (UGPM)	18
9.1.3 Commission d'Appel d'Offre (CAO)	19
9.1.4 Le Service Administratif.....	19
SECTION II : THÉORIE GÉNÉRALE DES FINANCES PUBLIQUES ET LES MARCHES PUBLICS	20
1. Les finances publiques.....	20
1.1. Définition et le concept des finances publiques	20
1.1.1. Définition des finances publiques.....	20
1.1.2. Champs d'application des finances Publiques.....	20
1.2. La loi organique sur la loi des finances (LOLF)	21
1.2.1. Les objectifs du LOLF	21

1.2.1.1.	L'uniformisation du cadre juridique	21
1.2.1.2.	L'amélioration de l'efficacité des dépenses publiques	21
1.2.1.3.	Le renforcement et la valorisation du contrôle.....	21
1.2.2.	La logique du LOLF	21
1.2.3.	Une logique de résultats.....	21
1.2.4.	Une logique de responsabilité.....	22
1.2.5.	Une logique de cohérence	22
1.3.	Revue de l'historique des finances publiques	22
2.	Généralité sur les marchés publics	23
2.1.	Histoire des marchés publics.....	23
2.2.	Définition des marchés publics	24
2.3.	Objets de la passation de marché public	24
2.4.	Les types de marchés publics	25
2.4.1.	Les marchés de travaux.....	25
2.4.2.	Les marchés de fournitures	25
2.4.3.	Les marchés de services.....	25
2.4.4.	Les marchés de prestations intellectuelles	25
CHAPITRE II : MÉTHODOLOGIE.....		26
SECTION I : APPROCHE THÉORIQUE		26
1.	Théorie sur les budgets de programme.....	26
1.1.	Définition du budget programme	26
1.2.	Les principes budgétaires	26
1.2.1.	Principe de l'unité	26
1.2.2.	Principe de l'universalité	27
1.2.3.	Principe de l'annualité	27
1.2.4.	Principe de la spécialité	27
1.2.5.	Principe de l'équilibre.....	27
1.2.6.	Principe de la sincérité	27
2.	Les théories sur les marchés publics.....	28
2.1.	Principes généraux et organisation des marchés publics	28
2.1.1.	Principes généraux régissant le marché public	28
2.1.2.	Principe de la liberté d'accès à la commande publics.....	28
2.1.3.	Principe de l'égalité de traitement des candidats	28
2.1.4.	Principe de transparence de la procédure.....	28

2.2.	Les étapes de la passation des marchés	29
2.2.1.	La planification	29
2.2.1.1.	Estimation des besoins	29
2.2.1.2.	Choix de procédure à suivre	29
2.2.1.3.	Elaboration et publication de l'AGPM et du CAPM	29
2.2.1.4.	Elaboration des documents de mise en concurrence.....	30
2.2.2.	Lancement de la mise en concurrence	30
2.2.3.	Ouverture des plis et évaluation des offres	30
2.2.4.	Attribution du marché et gestion contractuelle	30
SECTION II : MÉTHODE DE TRAITEMENT ET D'ANALYSE DES DONNÉES		31
1.	La documentation	32
1.1.	Internet	32
1.2.	Entretien	32
2.	Méthode de traitement et d'analyse des données	33
3.	Limite de l'étude et difficultés rencontrées	33
3.1.	Le temps	33
3.2.	Les inaccessibilités	34
PARTIE II : RÉSULTATS DE L'ÉTUDE		35
CHAPITRE III : LA PROCÉDURE D'APPLICATION DES MARCHES PUBLICS. 36		
SECTION I : LA PRATIQUE DU MINISTÈRE SUR LES MARCHES D'ENTRETIEN DU VÉHICULE		36
1.	La détermination des besoins et l'estimation de leurs valeurs.	36
2.	Le choix du mode de passation des marchés	37
3.	Publication de l'Avis d'Appel d'Offres	37
4.	Préparations de Dossier de Consultation (DC).....	38
5.	Avis de consultation de prix par voie d'Affichage.....	38
6.	La réception des offres et l'ouverture de plis	39
7.	Rapport d'évaluation des offres.....	39
8.	Procès-verbal de validation	40
9.	Convention.....	41
9.1.	Acte d'engagement.....	42
SECTION II : CONTRÔLE D'EXÉCUTION DE PASSATION DES MARCHÉS PUBLICS D'ENTRETIEN DE VÉHICULE		44
1.	Respect de la procédure de marchés publics	44

1.1.	Rapprochement de facture pro forma par rapport à la facture demandée	44
1.2.	La conformité de spécification technique	45
1.3.	La transparence	46
2.	Contrôle sur logiciel SIGMP et SIGFP	46
3.	Résultats attendus	46
CHAPITRE IV : LES FORCES ET FAIBLESSES CONSTATEES.....		48
SECTION I : FORCES.....		48
1.	Application de la loi de finance	48
1.1.	Décret de répartition.....	48
1.2.	Arrêté d'ouverture de crédit	48
1.3.	Engagement.....	48
1.4.	Liquidation	49
1.5.	Ordonnancement ou Mandatement	49
2.	La compétence de PRMP	49
3.	L'application de procédure de marchés publics	49
3.1.	Liberté d'accès à la commande publique	50
3.2.	Egalité de traitement des candidats	50
3.3.	Transparence des procédures	50
4.	L'utilisation des types des marchés	51
SECTION II : FAIBLESSES		52
1.	Du principe des faiblesses de procédure.....	52
2.	Du texte des marchés publics	53
3.	Du contrôle de gestion.....	53
4.	Du prix des marchés publics.....	54
PARTIE III : DISCUSSION ET RECOMMANDATION		56
CHAPITRE V : DISCUSSION		57
SECTION I : ANALYSE DES TENDANCES LOURDES		57
1.	Le Prix exorbitant des marchés publics	57
2.	Au niveau de la formation des agents-cadres	59
3.	Contrôle de gestion.....	60
4.	Impact des tendances lourdes	60
SECTION II : DISCUSSIONS SUR LA JUSTIFICATION DE L'HYPOTHESE		61
1.	La discussion de la première hypothèse	61
2.	La discussion de la deuxième hypothèse	64

CHAPITRE VI : RECOMMANDATIONS	66
SECTION I : LES SOLUTIONS POSSIBLES	67
1. Améliorer la gestion publique	67
2. Formaliser les procédures de passation des marchés publics	67
3. Lutte contre la corruption	67
4. Mise à jour des connaissances des responsables	68
5. Contrôle de gestion	68
SECTION II : LES SOLUTIONS PRIORITAIRES	68
1. Au niveau technique	68
1.1 . Professionnaliser la fonction de PRMP, UGPM et CAO	68
1.2 . Renforcer le pouvoir de contrôle interne.....	69
1.3 . Améliorer la formation.....	70
2. Au niveau de l’administration	71
2.1. Organiser des séances de vulgarisation	71
2.2. Respecter les ordres du Code des Marchés Publics	71
2.3. Publier les informations de passation des marchés sur le site Web du MEN	72
CONCLUSION.....	73
BIBLIOGRAPHIE.....	VIII
ANNEXES.....	X
LISTE DES ANNEXES	XV
TABLE DES MATIERES	XVI